

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2011/2012



Trabalho de Investigação Individual

AS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO E A SUA IMPLEMENTAÇÃO
NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

LUÍS FILIPE QUINTEIROS MORAIS
MAJ CAV



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**AS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO E A SUA
IMPLEMENTAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS**

Luís Filipe Quinteiros Morais

Maj Cav

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2011/12

Lisboa – 2012



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**AS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO E A SUA
IMPLEMENTAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS**

Luís Filipe Quinteiros Moraes

Maj Cav

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2011/12

Orientador: Maj Inf Paulo Roxo

Lisboa – 2012



Agradecimentos

Este trabalho de investigação contou com o contributo e colaboração de um conjunto de pessoas às quais não queremos deixar de expressar a nossa gratidão.

Ao Maj Inf Paulo Roxo, orientador deste projeto, pelo acompanhamento e apoio dado e pelas sugestões e correções feitas durante o desenvolvimento do trabalho.

Ao Maj Art Carlos Mimoso, que orientou na fase inicial a investigação, pelo seu contributo na definição da forma como este estudo foi abordado e organizado.

Ao Cor Cav José Braga, pelos esclarecimentos efetuados e pelos documentos facultados que se demonstraram essenciais na realização deste estudo.

Ao Cor Inf Barros Gomes, pelas suas valiosas explicações, sugestões e especialmente, pela sua permanente disponibilidade demonstrada ao longo de toda a investigação.

Ao Cor Inf Carvalhão Tavares, pela explicação frontal e sincera acerca do funcionamento do Comando Operacional Conjunto.

Ao TCor Cav Miguel Freire e ao CFR Paulo Caneco, pelas explicações dadas na fase inicial da investigação que em muito contribuíram para a clarificação do problema.

Por fim, não queria deixar de agradecer ao Cap Cav Gilberto Lopes, que mesmo em missão no Afeganistão, foi inexcedível e teve um papel importante na recolha de informação acerca daquele Teatro.

A todos o meu obrigado.



Índice

Resumo.....	VI
Abstract.....	VII
Palavras-Chave	VIII
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	IX
Introdução	1
1. Concetualização.....	6
a. Integração das <i>Info Ops</i> na doutrina da OTAN.....	6
(1) Doutrina da OTAN.....	6
(2) Necessidade de <i>Info Ops</i>	6
(3) O ambiente da informação	7
(4) As <i>Info Ops</i> e o nível operacional da guerra	8
b. Doutrina das <i>Info Ops</i>	9
(1) Fundamentos	9
(2) Definição	9
(3) Áreas de atividade	10
(4) O papel das <i>Info Ops</i> aos diferentes níveis	11
(5) Materialização	12
2. Contextualização	14
a. O que as <i>Info Ops</i> não são	14
(1) <i>Info Ops</i> não são GI.....	14
(2) <i>Info Ops</i> não significa C2W	15
b. As <i>Info Ops</i> e a <i>StratCom</i>	16
(1) Conceito de <i>StratCom</i>	16
(2) Relação da <i>StratCom</i> com as PA e as <i>Info Ops</i>	18
c. As <i>Info Ops</i> e a <i>Comprehensive Approach</i> nas operações	19
(1) O instrumento de poder Informação.....	19
(2) Novo <i>mind-set</i>	20
3. Materialização – Casos de estudo.....	22
a. ISAF	22
(1) Enquadramento.....	22
(2) Evolução das <i>Info Ops</i> na ISAF até 2009	22
(3) <i>Info Ops</i> na ISAF atualmente	26



b.	<i>JFC Lisbon</i>	29
c.	EMGFA	31
4.	Implementação nacional	33
a.	Linhas orientadoras	33
	(1) CEDN	33
	(2) CEM	33
	(3) MIFA	34
	(4) Diretivas Ministeriais	34
b.	Contributo para uma possível solução	35
	(1) Factos mais relevantes	36
	(2) Pressupostos	37
	(3) Constrangimentos	37
	(4) Possível solução	37
	Conclusões	42
a.	Conclusões	42
b.	Propostas	47
c.	Recomendações	48
	Bibliografia	49

Anexos:

Anexo A – Corpo de conceitos	A-1
Anexo B – Mapa concetual do estudo	B-1
Anexo C – Modelo de análise	C-1
Anexo D – Estruturas doutrinárias de <i>Info Ops</i>	D-1
Anexo E – Condições necessárias para o funcionamento de uma estrutura de EM de <i>Info Ops</i>	E-1
Anexo F – Organograma do EMGFA	F-1
Anexo G – Estrutura Superior da Defesa Nacional e a sua correlação com os diferentes níveis de comando	G-1

Índice das figuras

Figura 1 – Organograma do QG da ISAF, em 2005	23
Figura 2 – Estrutura do TIC	24



Figura 3 – Organograma do QG da ISAF, em 2007.....	24
Figura 4 – Organograma do QG da ISAF, em 2008.....	25
Figura 5 – ISAF C2	26
Figura 6 – Organograma do QG do IJC/ISAF, em 2010.....	27
Figura 7 – Organograma da Divisão de Comunicações do <i>ISAF HQ</i> , em 2010	28
Figura 8 – Organograma do <i>JFC Lisbon</i>	29
Figura 9 – Estrutura interna do JEMB.....	30
Figura 11 – Exemplo da constituição de um IOCB.....	D-1
Figura 10 – Organização genérica de um QG	D-1
Figura 12 – Organograma do EMGFA.....	F-1
Figura 13 – Organograma das principais estruturas de Defesa Nacional.....	G-1



Resumo

A evolução das características da conflitualidade, onde se destacam as complexas interações entre atores estatais e não-estatais e a facilidade com que a informação é difundida e manipulada tem levado a repensar a forma de empregar o poder militar.

O ambiente da informação, à semelhança do ambiente operacional, tem sentido profundas mudanças fruto, principalmente, da evolução tecnológica fazendo com que a tomada de decisão dependa ainda mais dos sistemas de informação.

Para fazer face a esta realidade têm sido desenvolvidos conceitos, processos e doutrina, onde se incluem as Operações de Informação (*Info Ops*), com o intuito de dar resposta aos novos desafios.

Sendo o objeto deste trabalho, as *Info Ops* – “função militar de aconselhamento e coordenação das atividades militares de informação, que visa criar efeitos desejados na vontade, compreensão e capacidade de adversários, potenciais adversários e outras audiências alvo” – analisamos, à luz da doutrina da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN/NATO), esta função com vista a determinar contributos que possibilitem a sua efetivação nas Forças Armadas (FFAA) Portuguesas.

Para tal, abordamos de forma sequencial, a concetualização das *Info Ops*, a forma como têm sido operacionalizadas por alguns comandos de nível operacional da OTAN e esclarecemos qual a situação atual, que se verifica na estrutura superior de defesa nacional.

Após tratada, sistematizada e analisada a informação recolhida constatamos que a OTAN tem conduzido *Info Ops* com vista a maximizar os efeitos produzidos no ambiente da informação, tendo estabelecido nos diversos comandos, estruturas orgânicas dedicadas às *Info Ops*. Ao nível nacional, embora as *Info Ops* não estejam presentemente materializadas, a organização do Comando Operacional Conjunto (COC) possibilita a condução de *Info Ops* sem que seja necessária uma alteração profunda das suas estruturas.

Esta investigação permitiu concluir que a implementação das *Info Ops* nas FFAA deverá passar, a nível organizacional, pela designação de um Chefe das *Info Ops* no estado-maior (EM) técnico e a integração de pessoal das *Info Ops* nas diferentes áreas do EM do COC. Em paralelo devem ser encetados esforços a fim de promover o novo *mind-set* subjacente às *Info Ops*, devendo em nosso entender ser dada ênfase à formação neste âmbito.



Abstract

The conflicts evolution highlights the complex interactions between state and non-state actors and the easy way which information is disseminated and manipulated, has led to rethink the employment of the military power.

The information environment, like operational environment, has undergone profound changes result mainly from technological developments causing that decision making process depends even further information systems.

To address this situation, concepts, doctrine and procedures, have been developed, including Information Operations (Info Ops), to meet the new challenges.

Being the scope of this study the Info Ops – "military function to provide advice and coordination of military information activities in order to create desired effects on the will, understanding and capability of adversaries, potential adversaries and other parties" – we analyzed this function based on North Atlantic Treaty Organization (NATO) doctrine, in order to identify inputs that enable its effectiveness in the Portuguese Armed Forces.

We addressed sequentially, the concept of Info Ops, the way that some NATO's commands, at operational level, have been applied, and the current situation, that takes place in the upper structure of national defense regarding this subject.

Once addressed, systematized and analyzed the information collected we found that NATO has conducted Info Ops to maximize the effects on the information environment, having established in the various commands, organizational structures dedicated to the Info Ops. At the national level, although the Info Ops are not presently embedded, the organization of the "Comando Operacional Conjunto" (COC) enables the implementation of Info Ops without requiring a profound change in their structures.

This investigation concluded that the implementation of Info Ops in the Portuguese Armed Forces must pass the organizational level, the appointment of a Chief of Info Ops as chief of staff and technical integration of Info Ops staff in different areas of the general staff of the COC. Parallel efforts should be initiated to promote the new mind-set behind the Info Ops, in our opinion should be given emphasis to training in this area.

Resulting from this research we conclude that the implementation of Info Ops in the Portuguese Armed Forces should pass, at organizational level, by the appointment of a Chief of Info Ops and integration of Info Ops staff in the different areas of the COC's staff. Parallel efforts should be made regarding the training to promote the new mind-set inherent to Info Ops.



Palavras-Chave

Ambiente da Informação, Atividades de informação, Comando Operacional Conjunto Operações, Forças Armadas Portuguesas, *Info Ops*, Operações de Informação.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AAP	Publicação Administrativa Aliada – <i>Allied Administrative Publication</i>
ACO	<i>Allied Command Operations</i>
ACT	<i>Allied Command Transformation</i>
AJP	Publicação Conjunta Aliada – <i>Allied Joint Publication</i>
ANSF	Forças de Segurança Nacional Afegãs – <i>Afghan National Security Forces</i>
AR	Assembleia da República
ARRC	<i>Allied Rapid Reaction Corps</i>
ATP	<i>Allied Tactical Publication</i>
C2	Comando e Controlo
C2W	Guerra de Comando e Controlo – <i>Command and Control Warfare</i>
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar Chefe de Estado-Maior
CEMCOC	Chefe do Estado-Maior do Comando Operacional Conjunto
CEMCONJ	Chefe do Estado-Maior Conjunto
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CIMIC	Cooperação Civil-Militar – <i>Civil-Military Cooperation</i>
CNO	Operações sobre Redes de Computadores – <i>Computer Network Operations</i>
COC	Comando Operacional Conjunto
COCONJ	Comandante Operacional Conjunto
COMISAF	Comandante da ISAF – <i>Commander ISAF</i>
CSOC	Centro de Situação e Operações Conjunto
DCOS	Adjunto do Chefe de Estado-Maior – <i>Deputy Chief of Staff</i>
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional
DICSI	Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar



DIREC	Divisão de Recursos
EBO/EBAO	Operações Baseadas em Efeitos – <i>Effects Based Operations/ Effects Based Approach to Operations</i>
EM	Estado-Maior
EMC	Estado-Maior Conjunto
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FFAA	Forças Armadas
FRI	Força de Reação Imediata
GE	Guerra Eletrónica
GI	Guerra de Informação – <i>Information Warfare</i>
H	Hipótese(s)
ICB	<i>Information Coordination Branch</i>
IDN	Instituto da Defesa Nacional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IJC	<i>ISAF Joint Command</i>
Info Ops	Operações de Informação – <i>Information Operations</i>
INFOSEC	Segurança das Informações – <i>Information Security</i>
IOCB	<i>Information Operations Coordination Board</i>
IOWG	<i>Information Operations Working Group</i>
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
ISAF HQ	<i>ISAF Headquarters</i>
ISM	<i>Information Strategic Meeting</i>
JCEB	<i>Joint Co-ordinations and Effects Branch</i>
JEMB	<i>Joint Effects Management Branch</i>
JFC	<i>Joint Force Command</i>
JTWG	<i>Joint Targeting Working Group</i>
KLE	<i>Key Leader Engagement</i>
LEGAD	Assessor(es) Jurídico(s) – <i>Legal Advisor</i>
MC	Comité Militar – <i>Military Committee</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIC	<i>Multinational Interoperability Council</i>
MIFA	Missões Específicas das Forças Armadas



NAC	Conselho do Atlântico Norte – <i>North Atlantic Council</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
OPLAN	Plano de Operações – <i>Operational Plan</i>
OPSEC	Segurança das Operações – <i>Operations Security</i>
OTAN/NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte – <i>North Atlantic Treaty Organization</i>
PA	Relações Públicas – <i>Public Affairs</i>
PD	Pergunta(s) Derivada(s)
PP	Pergunta de Partida
PPP	Presença, Postura e Perfil
PR	Presidente da República
PsyOps	Operações Psicológicas – <i>Psychological Operations</i>
QG	Quartel-General
QGOE	Quartel-General de Operações Especiais
QOP	Quadro Orgânico de Pessoal
SI	Sistemas de Informação
SIC	Sistemas de Informação e Comunicações
StratCom	Comunicação Estratégica – <i>Strategic Communications</i>
TIC	<i>Theatre Information Coordination</i>
TO	Teatro de Operações
UNAMA	Missão das Nações Unidas de Assistência ao Afeganistão – <i>United Nations Assistance Mission in Afghanistan</i>



Introdução

Na Sociedade da Informação e do Conhecimento, que caracteriza a atual época, a informação e a tecnologia a elas associadas, assumem cada vez mais um papel determinante nas nossas vidas. À semelhança do que sucede na nossa vivência em tempo de paz, esta realidade também tem afetado a condução das operações militares.

Neste âmbito, o domínio que compreende e suporta o fluxo da informação adquiriu maior preponderância. Por um lado, por ser onde se exerce o comando e direção das operações, mas por outro, por ser o espaço mais difícil de controlar, comparativamente ao domínio físico, e por isso propenso a ser utilizado por qualquer interveniente ou ator, direta ou indiretamente envolvido nas operações em curso.

A evolução das características da conflitualidade, que entre outras, passou a centrar-se nas complexas interações entre atores estatais e não-estatais e onde cada vez mais são explorados os efeitos decorrentes do conflito, fruto da permanente exposição mediática e da facilidade com que a informação é difundida e manipulada, tem levado a repensar a forma de empregar o poder militar.

Para fazer face a esta mudança, a OTAN tem desenvolvido conceitos, processos e doutrina, onde se incluem as *Info Ops*, com o intuito de estar melhor preparada para dar resposta aos novos desafios que tem pela frente.

Considerado o ambiente operacional um sistema de sistemas composto por condições, circunstâncias e influências que afetam e impedem o instrumento militar, por si só, de atingir o sucesso. O ambiente informacional, juntamente com a Política, o Militar, a Economia, o Social e as Infraestruturas, é um domínio, também designado por variável operacional, que molda o ambiente operacional e que urge analisar, controlar e empenhar para que se alcancem os objetivos definidos para as operações militares – *comprehensive approach* (ACO, 2010, pp. A-3 – A-4). E sendo reconhecida a Informação, um dos instrumentos de poder mobilizáveis pelos Estados, à semelhança do Diplomático, Económico e Militar, a influência que o atual ambiente, onde a informação flui, exerce na tomada de decisão, no Comando e Controlo (C2) das forças e as consequências que os efeitos – letais e não-letais – das ações militares provocam na condução das operações militares, têm originado um acréscimo de importância da função militar denominada *Info Ops*.

Deste modo, a abrangência, o âmbito e a finalidade das *Info Ops*, que se tem constatado nas recentes operações militares em especial, na última década, têm merecido



atenção por parte das organizações militares e têm resultado num aperfeiçoamento da doutrina e na criação de estruturas adequadas para as aplicar.

As FFAA Portuguesas, obstante de não terem assumido a condução de operações, com responsabilidade a nível operacional, nos recentes Teatro de Operações (TO), não se podem abster de acompanhar e implementar as medidas necessárias, de forma a estarem permanentemente aptas a ser empregues e contribuir para o esforço das campanhas militares levadas a cabo, no âmbito das alianças estabelecidas.

Nesta perspetiva, este estudo reveste-se de particular interesse, pois irá possibilitar não só a aquisição de um conhecimento mais detalhado e fundamentado acerca de uma função militar que tem assumido cada vez mais importância, fruto do seu campo de ação – domínio cognitivo e informacional¹ – mas principalmente, pelo facto de visar contribuir para uma futura implementação estrutural dessa mesma função, ao nível das FFAA, e assim, valorizar o potencial do instrumento militar português.

O objeto de estudo deste trabalho incide sobre as *Info Ops*. Neste sentido, pormenorizamos os conceitos doutrinários inerentes a esta função militar e as estruturas organizacionais que a operacionalizam. O estudo incidiu também sobre a organização e funcionamento do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), de forma a permitir uma fundamentação mais realista acerca da implementação das *Info Ops*.

Sendo o emprego da força uma atividade complexa e multidimensional, esta impele uma interdependência e sincronização entre as inúmeras funções militares que lhe estão inerentes. Resultante desta abrangência, o estudo de qualquer função, e no caso particular, o das *Info Ops*, obriga à delimitação do objeto a investigar.

Quanto ao enquadramento doutrinário, o nosso estudo cingiu-se ao preconizado na doutrina da OTAN, uma vez que de acordo com o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) (2003), o sistema de segurança e defesa de Portugal tem como eixo estruturante a Aliança Atlântica.

Embora as *Info Ops* se efetivem em todos os níveis das operações, centramos o estudo no nível operacional. Apesar da estrutura superior de comando das FFAA Portuguesas abranger o nível estratégico e operacional, o estabelecimento de uma estrutura dedicada às *Info Ops* ao nível operacional materializaria esta valência nas FFAA.

¹ O domínio informacional é onde a informação é criada, manipulada e partilhada, onde o C2 é comunicado. O domínio cognitivo é onde residem as perceções, a consciência, a compreensão, as crenças e os valores, e fruto destas onde as decisões são tomadas, é intangível e engloba a liderança, moral, espírito de corpo, nível de treino e de experiência, consciência situacional e opinião pública. (Alberts et al., 2001, pp. 10-13)



Ainda no âmbito das limitações, no que concerne à operacionalização das *Info Ops* em operações militares, apesar de existirem operações mais recentes (e. g. Somália e Líbia) estudamos, somente a operação sob a égide da OTAN que decorre no Afeganistão, pois é aquela que mais ensinamentos nos permitem colher acerca das *Info Ops* devido à sua duração e especificidade.

A presente investigação tem como objetivo geral a definição de uma estrutura organizacional que efetive a implementação das *Info Ops* nas FFAA Portuguesas.

De forma a atingir o objetivo geral, este estudo comporta como objetivos específicos: *i)* caraterizar a doutrina sobre *Info Ops*; *ii)* realçar a importância das *Info Ops* nas operações militares; *iii)* caraterizar as estruturas existentes na OTAN que materializam as *Info Ops*; *iv)* identificar como são operacionalizadas as *Info Ops*, nas operações militares que a OTAN conduz no Afeganistão; *v)* relacionar os documentos estruturantes da estratégia militar nacional, nomeadamente o CEDN, Conceito Estratégico Militar (CEM) e Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA), com a necessidade de implementação das *Info Ops* nas FFAA; e *vi)* estudar a organização do EMGFA, com vista à inclusão das *Info Ops* na sua estrutura.

A investigação efetuada teve como base a metodologia científica proposta por Quivy e Campenhoudt (1998, pp. 24-31) adotada pelo Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

Para o desenvolvimento desta investigação foi considerada a seguinte Pergunta de Partida (PP): “Considerando o relevo das *Info Ops* nas atuais operações militares, qual a estrutura de *Info Ops* mais adequada para as FFAA Portuguesas?”

A partir da questão acima enunciada foram elencadas as seguintes Perguntas Derivadas (PD) e respetivas Hipóteses (H):

PD1: A doutrina da OTAN estabelece orientações específicas para a operacionalização das *Info Ops* em operações?

H1: A doutrina da OTAN preconiza e detalha a aplicação das *Info Ops* em operações militares.

PD2: Qual a mais-valia das *Info Ops*, no atual contexto de emprego de forças militares?

H2: Nos conflitos atuais, as *Info Ops* assumem especial preponderância pois permite maximizar os efeitos produzidos pelas atividades que integra.



PD3: Como se operacionalizam as *Info Ops* nos comandos operacionais da OTAN, atualmente existentes?

H3: As *Info Ops* são operacionalizadas nos comandos operacionais da OTAN, quer em tempo de paz quer em operações, sob a forma de estruturas formais próprias.

PD4: Que alterações serão necessárias efetuar na estrutura do EMGFA para a implementação das *Info Ops* nas FFAA?

H4: A implementação das *Info Ops* nas FFAA implica a alteração das estruturas atualmente existentes no EMGFA.

Após definida a PP, as PD e respetivas hipóteses que permitiram responder às questões em estudo, clarificamos a temática através da pesquisa bibliográfica e contactos exploratórios com entidades relacionadas com o assunto, nomeadamente ao nível do Comando Operacional Conjunto das FFAA que permitiu confirmar a PP.

Tendo em vista os objetivos propostos construímos um modelo de análise com base no método hipotético-dedutivo que possibilitou materializar uma proposta de implementação das *Info Ops* nas FFAA Portuguesas. Para esse efeito, esta investigação foi conduzida em consonância com o mapa conceitual delineado (Anexo B), do qual resultou a sequência com que este estudo está organizado, tendo igualmente sido identificados os indicadores que nos permitiram validar ou não as hipóteses inicialmente elencadas e que materializam o modelo de análise (Anexo C).

No respeitante às fontes, recorreremos essencialmente a documentos doutrinários da OTAN e a informação recolhida através de entrevistas efetuadas a entidades ligadas a este assunto quer no âmbito nacional quer no âmbito das estruturas da Aliança relacionadas com as *Info Ops*. Neste sentido foram conduzidas entrevistas no COC, no *Joint Force Command* (JFC) *Lisbon* e pessoal que esteve ligado a esta temática no seio da OTAN.

Tendo servido de apoio à nossa investigação alguns documentos classificados, estes foram tratados com a parcimónia devida, pelo que as referências feitas a esses documentos não obrigaram à classificação do presente trabalho.

O trabalho está organizado em cinco capítulos. Após a introdução, no primeiro capítulo é abordada a doutrina da OTAN referente às *Info Ops*. Será inicialmente apresentada a essência da doutrina da Aliança e posteriormente particularizados os fundamentos e conceito desta função militar.

No segundo capítulo iremos mostrar como se relacionam os conceitos doutrinários apresentados com outras áreas relacionadas com as *Info Ops*, nomeadamente com a Guerra



de Informação (GI), a Guerra de Comando e Controlo (C2W), a Comunicação Estratégica (*StratCom*) e com o processo de planeamento das operações.

No terceiro capítulo apresentamos os casos de estudo que permitem visualizar a operacionalização das *Info Ops*. Iremos analisar como a *International Security Assistance Force* (ISAF) e o *JFC Lisbon* têm concretizado as *Info Ops*. Neste capítulo faremos ainda um ponto de situação acerca das *Info Ops* na estrutura superior de comando das FFAA nacionais.

No quarto capítulo abordamos partes dos principais documentos enformadores da Defesa Nacional, passíveis de se relacionar com o objetivo do trabalho e elencamos possíveis contributos para a implementação das *Info Ops* nas FFAA.

Finalmente, nas conclusões serão realçados os aspetos fundamentais do nosso estudo e terminaremos com a apresentação de propostas e recomendações resultantes da investigação por nós desenvolvida.



1. Concetualização

a. Integração das *Info Ops* na doutrina da OTAN

(1) Doutrina da OTAN

A doutrina da OTAN tem como finalidade garantir uma base comum para a condução de operações. Definida como “princípios fundamentais que orientam a atuação das forças militares na persecução dos objetivos definidos, requer julgamento na sua aplicação apesar de ter carácter de obrigatoriedade” (NATO, 2009b, p. 2-D-9).

Quanto aos documentos doutrinários existentes na OTAN, estes estão organizados de forma hierárquica em dois níveis distintos, consoante a finalidade e o público-alvo a que se destinam. Assim, existem os que definem princípios de base e os que descrevem procedimentos de normalização de ordem tática e técnica. Os primeiros, designados por “*capstone and keystone publications*”² destinam-se, principalmente, às estruturas de comando da Aliança ao passo que os outros definem procedimentos a ser executados pelos mais baixos escalões (NATO, 2010a, pp. 1-1 – 1-2).

A montante da doutrina, o Conceito Estratégico da OTAN é o documento nuclear que reflete a finalidade e as principais incumbências da Aliança com vista a alcançar um ambiente de segurança. Simultaneamente à caracterização do ambiente de segurança atual, ele especifica qual a abordagem que a Organização fará em prol da segurança e fornece orientações para a adequação das forças armadas aliadas aos desafios que se esperam (NATO, 2010a, p. 2-2).

(2) Necessidade de *Info Ops*

Um dos atuais desafios prende-se com o esbatimento das fronteiras entre os atores estatais e não-estatais³, o que potencia o confronto com adversários que fazem uso de meios convencionais e não-convencionais – ameaças híbridas (NATO, 2010a, p. 2-6). Neste sentido o atual Conceito Estratégico da OTAN determina que a Aliança se muna das capacidades necessárias para dissuadir e deter estas (e outras) ameaças, devendo, entre outros aspetos, avaliar o impacto que as tecnologias emergentes representam e considerar no seu planeamento militar essas ameaças (NATO, 2010d, p. 5).

² O AJP-01 *Allied Joint Doctrine* constitui o documento de topo (*capstone*) que faz a ligação da doutrina à estratégia da Aliança. Os manuais chave (*keystone*) são os que estabelecem os princípios gerais das principais áreas funcionais - Informações, Operações, Logística, Planeamento, Comunicações e Cooperação Civil-Militar (CIMIC) (NATO, 2011a, p. 2-1).

³ Embora o Conceito Estratégico defina a ameaça convencional contra os países da Aliança como baixa, adverte para que esse tipo de ameaça não seja ignorado (NATO, 2010c, p. 3).



Para fazer face a esta nova tipologia de conflitos é necessário que se dê ênfase a ações que afetem o domínio cognitivo, pois estes potenciais adversários optarão naturalmente por empregar estratégias de longa duração em que mais do que a vitória tendem a evitar a derrota. O sucesso contra estas ameaças híbridas não depende somente do emprego isolado do instrumento militar mas antes da sua integração com os restantes instrumentos de poder (Diplomático, Informacional, Militar e Económico), ou seja, será necessária uma abordagem mais ampla – *comprehensive approach* – apoiada por *Info Ops* (NATO, 2010a, pp. 2-5 – 2-6).

Embora o instrumento de poder – Informação – esteja inerente aos restantes três poderes é considerado pela Aliança como o quarto instrumento de poder nacional. Assim, além de apoiar os restantes instrumentos, a informação da Aliança deve ser protegida não só por razões de segurança nacional de cada país membro mas também para negar o seu uso pelos adversários em proveito das suas estratégias (NATO, 2010a, pp. 1-2 – 1-4).

De acordo com a doutrina da OTAN, o instrumento de poder “Informação” deverá fazer face à informação e Sistemas de Informação (SI) adversários e, simultaneamente, em defender a própria informação sendo estas ações coordenadas maioritariamente pelas *Info Ops* (NATO, 2010a, pp. 1-2 – 1-4).

(3) O ambiente da informação

O ambiente da informação à semelhança do ambiente operacional tem sentido profundas mudanças fruto, principalmente, da evolução tecnológica – “*information revolution*”⁴. Estas alterações têm feito que cada vez mais a tomada de decisão se baseie em sistemas computadorizados e dependa ainda mais dos SI existentes (NATO, 2009d, p. 1-1).

Para fazer face, quer à mudança do paradigma da segurança global, quer ao surgimento de um novo ambiente da informação, a Aliança tem desenvolvido conceitos, processos e doutrina, onde se incluem as *Info Ops*, para dar resposta a estes novos desafios (NATO, 2009d, p. 1-1).

Segundo o *Allied Joint Doctrine* (2010a, p. 1-10) o poder de combate (*fighting power*) abrange três componentes que se interligam: componente física, moral e concetual. A componente física compreende os meios que são empregues, a componente moral relacionada com a motivação e liderança e a componente concetual relativa à observação e

⁴ Segundo o AJP 3-10 (NATO, 2009d, p. 1-1) o desenvolvimento nas tecnologias de informação deu origem a uma era em que a tomada de decisão se baseia em computadores.



perceção do ambiente operacional. Estando a componente física relacionada com a capacidade e a componente moral com a vontade, a componente concetual procura potenciar as restantes componentes, pois mesmo que estejam bem desenvolvidas, o facto tomar decisões tomadas com base em informações erradas ou manipuladas, conduzirá ao uso equivocado e ineficiente das outras componentes do poder de combate.

Neste contexto, a coordenação de atividades no seio das *Info Ops* com o objetivo de criar efeitos desejados na vontade, capacidade e compreensão do adversário, faz a ponte entre estas três componentes do poder de combate (NATO, 2010a, p. 1-10).

(4) As *Info Ops* e o nível operacional da guerra

Embora este estudo esteja delimitado ao nível operacional da guerra não devemos negligenciar as inter-relações entre os três níveis (estratégico, operacional e tático) e o facto de cada vez mais eventos de ordem tática terem repercussões estratégicas, assim como decisões estratégicas, inevitavelmente, terem implicações diretas no nível tático (NATO, 2011b, p. 1-2).

Ao nível operacional, a Aliança preconiza o emprego de forças conjuntas e combinadas, em que a sua ação envolve o uso e articulação de capacidades e atividades militares com vista a afetar a vontade, compreensão e capacidade dos adversários, assim como a coesão entre estes elementos. A sua efetivação é conseguida através da coordenação e sincronização das funções conjuntas - *joint functions* (NATO, 2011b, p. 1-11).

Sendo as funções conjuntas definidas pelas tarefas que cumprem e pelas capacidades que lhe estão associadas, ao nível operacional as *Info Ops*, juntamente com a Manobra e Fogos, C2, Informações, Sustentação, Proteção da Força e CIMIC são consideradas como sendo as principais funções que um comandante necessita para a condução de uma campanha (NATO, 2010a, p. 5-2).

Tendo presente o enquadramento operacional das operações (*operational framework*)⁵: moldagem (*shape*), empenhamento (*engage*), exploração (*exploit*), proteção (*protect*) e sustentação (*sustain*), as *Info Ops* são relevantes na moldagem do ambiente operacional, no empenhamento contra a vontade e coesão adversária e na proteção da coesão da força. Na moldagem porque afetando a compreensão do adversário acerca do

⁵ Permite a compreensão e visualização das atividades que um comandante tem de planear, dirigir e coordenar. São usadas para descrever no tempo, no espaço, por função ou por finalidade as missões a cumprir (NATO, 2011b, p. 1-21).



ambiente operacional pode reduzir-se a sua liberdade de ação. Na afetação da coesão adversária por permitir o empenhamento de outros métodos de ataque, que não os letais, com vista a afetar a sua vontade e impedir o desenvolvimento de um espírito de resistência, uma vez compreendidas as motivações das audiências alvo. Quanto à proteção, tendo presente por um lado, a cada vez maior dependência em sofisticados Sistemas de Informação e Comunicações (SIC), e por outro, na necessidade de salvaguardar a coesão da força face a ações adversárias, as *Info Ops* são essenciais na eficiente implementação de medidas de cariz defensivo (e. g. Segurança das Operações (OPSEC), Guerra Eletrónica (GE), Operações sobre Redes de Computadores (CNO) e a *cyber* defesa), na proteção destas condições (NATO, 2010a, pp. 5-11 – 5-14).

b. Doutrina das *Info Ops*

(1) Fundamentos

Tendo como objetivo providenciar a direção e política para a implementação das *Info Ops* na estrutura da Aliança, a publicação MC 422/3 dá conta que o acesso permanente e ilimitado ao mais variado tipo de informação em conjunto com a fiabilidade dos SI atualmente existentes obriga a que a Aliança não negligencie este facto, em virtude das repercussões que tem no ambiente da informação. Neste contexto, a coordenação e sincronização das atividades que produzem efeitos neste ambiente – atividades de informação – é essencial para que a OTAN alcance os seus objetivos (NATO, 2007, p. 2).

Neste sentido, é necessária orientação estratégica e política para maximizar os efeitos destas atividades, tornando-se multiplicadores de força quando implementadas. Para isso, devem os seus objetivos ser incluídos aquando da atribuição de missões aos Comandos Estratégicos da Aliança, com o intuito de o mais cedo possível se definirem os objetivos e estado final desejado relativo ao ambiente da informação e permitir a sua integração a todos os níveis de comando (NATO, 2007, pp. 2-4).

(2) Definição

De acordo com a doutrina em vigor, *Info Ops* são uma função militar de aconselhamento e coordenação das atividades militares de informação, que visa criar efeitos desejados na vontade, compreensão e capacidade de adversários, potenciais adversários e outras audiências alvo aprovadas pelo Conselho do Atlântico Norte (NAC), em apoio aos objetivos da Aliança (NATO, 2007, p. 3).



Sendo o enfoque das *Info Ops* os decisores adversários e tendo presente que a sua eficiência é resultado da sua vontade, compreensão e capacidade, a afetação de qualquer um destes fatores implicará a degradação da sua capacidade de agir (NATO, 2011b, p. 1-17). Ao contrário dos conflitos do passado em que se procurava principalmente incapacitar o adversário, as *Info Ops* visam influenciar a vontade, moldar a compreensão e afetar a informação que lhe permite, quer aplicar a sua vontade quer facilitar a sua compreensão (NATO, 2009d, p. 1-4).

Neste sentido, as *Info Ops* concentram-se na informação que é usada e produzida na tomada decisão adversária, assim como nos seus SI (NATO, 2007, p. 3), sendo por isso aplicável em qualquer tipo de operação militar (NATO, 2009d, p. 1-4).

(3) Áreas de atividade

Com vista a alcançar os seus objetivos as *Info Ops* coordenam atividades de informação, que se inter-relacionam e se agrupam em três tipos distintos, de acordo com a sua finalidade:

- Atividades de influência - destinadas a alterar, influenciar ou reforçar perceções e atitudes dos adversários, por exemplo através da deterioração da sua coesão e do moral, da negação, degradação ou manipulação da informação;
- Atividades de *counter command* - destinadas a afetar as capacidades e funções de C2 do adversário, por exemplo através da destruição de sistemas de comunicação, da decepção, da degradação ou negação da informação;
- Atividades de proteção da informação⁶ - destinadas a preservar e proteger a liberdade de movimento da Aliança, no ambiente da informação (NATO, 2009d, p. 1-7).

Sendo uma função integradora e não uma capacidade, as *Info Ops* podem fazer uso de qualquer capacidade, ferramenta ou técnica capaz de afetar a informação e os SI e assim permitir que se alcancem os objetivos estabelecidos para as *Info Ops*. As principais que são consideradas são: as Operações Psicológicas (*PsyOps*), a Presença, Postura e Perfil (PPP), as OPSEC, a Segurança das Informações (INFOSEC), a Decepção, a GE, a Destruição Física, o *Key Leader Engagement* (KLE) e as CNO (NATO, 2009d, p. 1-8 – 1-12) (NATO, 2011b, p. 1-18).

⁶ Estas atividades são desenvolvidas permanentemente, ao passo que, as restantes só se aplicam mediante a aprovação de um Plano de Operações (OPLAN) e após o NAC definir as audiências alvo.



Devido ao facto de criarem efeitos no ambiente da informação, a CIMIC e as Relações Públicas (PA) também deverão ser tidas em consideração pelas *Info Ops*. No entanto fruto da sua especificidade e finalidade requerem uma ligação mais estreita e cuidada.

Sendo a CIMIC, à semelhança das *Info Ops*, considerada uma função militar ao nível operacional, e sendo simultaneamente uma atividade que implica um estreito relacionamento com a população, a sua inclusão nas *Info Ops* deve ter em atenção o seu papel na missão como um todo⁷ (NATO, 2007, p. 5).

Quanto às PA, sendo o mecanismo que liga um comandante com os *media* e o público em geral e cujo objetivo é proporcionar informação verdadeira, em canal aberto e em tempo, sobre a Aliança e as suas atividades a todas as audiências, embora estejam relacionadas com as *Info Ops* constituem uma atividade distinta e independente, não devendo ser empregues elementos das PA na condução de *Info Ops* nem *vice-versa* (NATO, 2007, p. 5).

(4) O papel das *Info Ops* aos diferentes níveis

Para definir o papel das *Info Ops* no nível operacional, não podemos ignorar as suas atribuições no nível estratégico e tático. Sendo estabelecidas as orientações gerais para as *Info Ops* no OPLAN⁸ do Comando Estratégico, é neste nível que as *Info Ops* coordenam quer com o nível político quer com os *media*, os aspetos relativos às operações a desenvolver.

Decorrente das limitações impostas para a condução das atividades militares de informação e dos objetivos da informação genéricos a alcançar, estabelecidos pelo nível estratégico, é no nível operacional que são identificados em concreto e priorizados os objetivos da informação. Neste nível, compete também às *Info Ops* fornecer orientações para o cumprimento das tarefas do seu âmbito, bem como conduzir a análise do seu impacto na campanha em curso.

Uma vez que é no nível tático que se produzem os efeitos desejados, o nível operacional deve fornecer orientações detalhadas por forma a permitir a coordenação das atividades de informação neste nível (NATO, 2009d, pp. 1-13 – 1-15).

⁷ Note-se que embora o AJP-3.10 considere a CIMIC como uma das capacidades nucleares das *Info Ops*, o AJP-3 diferencia-a das restantes.

⁸ Geralmente expressas num anexo de *Info Ops* que inclui: orientações políticas, objetivos estratégicos, diretivas e limitações (NATO, 2009d, p.1-14).



(5) Materialização

Com vista à interoperabilidade entre os membros da Aliança, a doutrina prevê a existência de estruturas próprias no que concerne às *Info Ops*. Estruturas estas cuja organização depende tanto da dimensão e tipo de Quartel-General (QG) onde se inserem como da tipologia, envergadura e complexidade da operação atribuída a esse mesmo comando.

Tendo como principal incumbência, auxiliar o comandante no planeamento, coordenação e direção das atividades de informação no apoio ao cumprimento dos objetivos da campanha, qualquer estrutura de *Info Ops*, ao nível operacional deve ser suficientemente abrangente de modo a contribuir no planeamento, acompanhamento das operações, apoio em informações e ainda providenciando especialistas, no âmbito do *targeting* (não-letal) e análise e avaliação da campanha (*campaign assessment*).

Embora todas as áreas de EM devam acautelar aspetos relacionados com as *Info Ops* no planeamento e conduta das operações, a OTAN admite três possíveis estruturas de EM para as *Info Ops*⁹. Tomando como referência a organização genérica de um QG antevê:

- Chefe das *Info Ops* no EM técnico do QG e pessoal das *Info Ops* integrado nas diferentes divisões de EM;
- Centralização de uma estrutura de *Info Ops* ao nível do Chefe de Estado-Maior (CEM) do QG;
- Centralização de uma estrutura de *Info Ops* ao nível das restantes divisões do QG.

Numa análise genérica a estas opções, constatamos que enquanto a primeira opção assegura um maior grau de influência junto do comandante, a segunda potencia a integração das *Info Ops* com as restantes divisões de EM ao nível do CEM. A terceira opção assegure um nível de influência significativo dentro do QG, embora menor que na primeira situação garante uma efetiva ligação dentro de cada divisão do EM, o que é mais difícil de conseguir na segunda opção, na qual se deslumbra que as *Info Ops* tenham conhecimento detalhado de determinados aspetos da operação, em especial na área dos planos e operações. Finalmente na primeira opção realça-se a menor envolvimento do chefe das *Info Ops* no dia-a-dia das divisões de EM e eventuais problemas administrativos inerentes a esta organização (NATO, 2009d, pp. 2-3 – 2-4).

⁹ Ver Anexo D.



Para uma decisão sobre qual das opções é a mais adequada, além das vantagens e desvantagens, acima elencadas, devem ser tido em consideração outros requisitos¹⁰ essenciais à operacionalização desta função num QG.

Como forma de integrar o processo de *Info Ops* no trabalho do EM do QG está preconizado na doutrina a implementação de um fórum – *Information Operations Coordination Board*¹¹ (IOCB) – efetivando-se quando necessário durante o ciclo de decisão do QG. Não sendo fixa a sua composição, deve ter presentes interlocutores que contribuam para a missão das *Info Ops*, sendo importante que os participantes tenham autoridade para tomar decisões, no âmbito das suas áreas funcionais (NATO, 2009d, p. 2A-1).

¹⁰ No Anexo E estão enunciados alguns destes requisitos.

¹¹ Ver Anexo D.



2. Contextualização

a. O que as *Info Ops* não são

Uma vez que a aprendizagem é um processo que envolve a comparação e contraste de algo novo com algo habitual e usual, uma forma útil de descrever um fenómeno é definir claramente o que ele não é. Usando uma abordagem similar à feita por Patrick Allen (2007, p. 14) na sua obra acerca das *Info Ops*, iremos apresentar algumas incorreções usualmente empregues para definir as *Info Ops*, principalmente resultantes de abordagens redutoras do assunto e de deficiente sistematização de conceitos.

(1) *Info Ops* não são GI

Embora não seja um termo doutrinário, nem da OTAN nem mesmo dos Estados Unidos da América¹² (EUA), o conceito de GI permanece válido e pertinente, no âmbito da segurança e defesa. Todavia, constatamos que na literatura existente sobre o assunto é frequente a referência a *Info Ops* e GI sem que haja uma clara distinção entre ambos. Outra situação a ter presente quando se aborda a GI é a contextualização temporal e espacial, isto porque, é usual a alusão à doutrina norte-americana anterior a 2006, onde a definição de GI estava contemplada¹³ e porque o conceito de *Info Ops* tem diferido ao longo do tempo e nos diversos países.

Considerando a GI, o “conjunto de atividades dentro da infraestrutura de informação com vista a ter mais capacidade de controlo do que o adversário terá, em sentido contrário, para lhe fornecer informação que produza engano, negação ou deturpação, produzindo desta forma, confusão e desorientação, e que o leve a tomar as decisões que melhor sirvam os propósitos do influenciador” (Sociedade de Geografia de Lisboa, 2008, p. 7). Segundo o mesmo autor (2008, p. 1), a GI visa a obtenção da superioridade de informação, num contexto de competição ou conflito.

Embora hoje em dia a GI esteja muito associada à utilização do ciberespaço e relacionada com questões internacionais na sociedade caracterizada pela globalização (Dinis, 2005, p. 67), ela ocorre quando se encara a informação como um dos elementos fundamentais do poder, quando se considera a informação como arma e também como alvo (Sociedade de Geografia de Lisboa, 2008, p. 4).

¹² A doutrina conjunta norte-americana referente às *Info Ops* refere explicitamente: “*removes information warfare as a term from joint [Info Ops] doctrine*” (Joint Chiefs of Staff, 2006, p. iii).

¹³ A doutrina dos EUA até 2006 definia GI como o “conjunto de ações destinadas a preservar os sistemas de informação da exploração, corrupção ou destruição, enquanto simultaneamente se explora, corrompe ou destrói os sistemas de informação adversários” (Department of the Army, 1996, p. GL-8).



Em sentido restrito, a GI está associada à infraestrutura de informação e consiste essencialmente na aplicação de armas “não físicas” através desta infraestrutura de modo a afetar os SIC adversários, construir perceções no opositor e assim atuar no processo de decisão do oponente (Sociedade de Geografia de Lisboa, 2008, pp. 4-5).

Contrapondo este conceito de GI com o de *Info Ops*, apresentado no capítulo anterior, verificamos a existência de aspetos comuns entre ambos, nomeadamente os resultados que se propõem alcançar – afetar os decisores adversários – e o âmbito de atuação – ambiente da informação – contudo os significados que cada termo encerra são distintos.

“As *Info Ops* correspondem a um conceito operacional, a uma atividade em apoio das operações militares reais, a GI corresponde ao enquadramento de uma técnica específica numa situação de competição e conflito com utilização de instrumentos em torno da infraestrutura de informação” (Sociedade de Geografia de Lisboa, 2008, p. 7).

As *Info Ops* correspondem a uma atividade de sincronização de diferentes capacidades, não se cingindo aos SI, o que lhe garante uma maior abrangência. Embora o conceito de *Info Ops*, à semelhança da GI esteja intimamente ligado às *PsyOps*, CNO e GE, as *Info Ops*, ao contrário da GI, centram-se também na interação humana que caracteriza o ciclo de informação e o processo de decisão, daí a importância da CIMIC, KLE, PPP e PA na sua condução.

(2) *Info Ops* não significa C2W

Estando cada vez mais o sucesso numa guerra dependente da capacidade de disseminar informações e ordens mais rápido do que o inimigo e tendo presente que esta capacidade assenta em sistemas de C2 tecnologicamente complexos faz com que estes se possam constituir como uma vulnerabilidade, pelo que as *Info Ops* e a C2W assumem nos dias de hoje maior importância na condução geral das operações (NATO, 2009e, p. 4-3).

Apesar da política da OTAN relativa à C2W datar de 1995 e de as atuais “*capstone & keystone publications*” não fazerem referência a este termo, o facto de continuar a ser mencionada em manuais doutrinares recentes da Aliança (e. g. *AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions* e *ATP-3.2.2 Command and Control of Allied Land Forces*), leva a que seja considerado um termo doutrinar.

Embora o *counter command* seja uma das áreas de atividade das *Info Ops*, estas “não são uma extensão ou substituição da C2W” (NATO, 2010b, p. 10), pois este



“conceito [é] mais restritivo por se aplicar só a situações de guerra” (Exército Português, 2005, Parte IV, p. 1-5).

A C2W, que incorpora simultaneamente uma vertente ofensiva (*counter command and control*) e defensiva (*command and control protection*), visa atacar os sistemas de C2 inimigos, através da deceção, negação e influência da informação enquanto protege as nossas capacidades de C2, sendo os SIC a base de toda a atividade (NATO, 1995, p.1).

Assim, enquanto a C2W é um tipo de operação na qual contribuem várias atividades da informação¹⁴, as *Info Ops* além de serem uma função integradora de atividades da mesma tipologia, encerram um conceito mais lato, pois além de abranger a vertente ofensiva da C2W, visam coordenar todos os efeitos produzidos no ambiente da informação (NATO, 2010b, p. 11) (Exército Português, 2005, Parte II, p. 1-5).

Um outro aspeto relevante e distinto entre ambos os conceitos prende-se com a rapidez do ciclo de decisão. Ao contrário da C2W, que procura garantir que as nossas forças completem o “*OODA loop*”¹⁵ mais rápido face a um inimigo reativo por via da distorção ou negação da informação (NATO, 1995, p.1), as *Info Ops*, não se limitam a este desiderato. Embora possa constituir um objetivo das *Info Ops*, há situações em que não se deve reduzir e outras há em que é irrelevante a velocidade com que o inimigo executa o ciclo de decisão. Allen (2007, p. 14) apresenta como exemplo o caso em que um plano de deceção tem sucesso. Nesta situação, ele refere que é desejável permitir que o inimigo comprima o seu ciclo de decisão, à semelhança de que defendia Napoleão, “*never interrupt your enemy when he is making a mistake*” (cit. por Allen, 2007, p. 14).

Portanto, da mesma forma que atividades de informação não significa *Info Ops*, C2W não deverá ser confundida com *Info Ops* (NATO, 2010b, p. 11).

b. As *Info Ops* e a *StratCom*

(1) Conceito de *StratCom*

Considerando, quer o ambiente da informação quer as lições retiradas do empenhamento da Aliança, no Kosovo e no Afeganistão, a declaração final da Cimeira da OTAN de Bucareste, em 2008, apontava a necessidade de desenvolver uma comunicação adequada, oportuna, precisa e ágil com o público local e internacional em relação às políticas e operações desenvolvidas pela Aliança (NATO, 2008).

¹⁴ A deceção, OPSEC, *PsyOps*, GE e a destruição física constituem os pilares da C2W (NATO, 1995, p. 2).

¹⁵ Ciclo do processo de decisão concebido pelo coronel norte-americano John Boyd que contempla as fases *observe* (observar), *orient* (orientar), *decide* (decidir), *act* (agir) (Allen, 2007, p.14).



Esta premência, um ano mais tarde voltou a constar na declaração final da Cimeira de Estrasburgo, tendo a *StratCom* sido considerada “*an integral part of our efforts to achieve the Alliance’s political and military objectives*” (NATO, 2009h).

Definida como a utilização coordenada e adequada das atividades e capacidades de comunicação da OTAN – Diplomacia Pública, PA (militares e civis), *Info Ops* e *PsyOps*, se apropriado – em apoio às políticas, operações e atividades da Aliança a fim de promover os objetivos da OTAN, a *StratCom* destina-se a sensibilizar, promover a compreensão e o apoio das audiências mais relevantes acerca da atuação da Aliança e contribuir positiva e diretamente para o sucesso das suas missões (NATO, 2009f, p. 1-1 - 1-2).

Apesar do desenvolvimento ocorrido desde o levantamento da sua necessidade, embora a *StratCom* já não esteja na fase embrionária em que se encontrava em 2010, aquando da Cimeira de Lisboa (NATO, 2010c, p. 1), a sua integração plena, tanto no processo de planeamento como na própria mentalidade (*mind-set*) ainda não foi atingindo, obstante as estruturas de comando da Aliança já contemplarem a sua inclusão na sua organização¹⁶.

Esta situação dever-se-á por um lado à ainda limitada importância atribuída aos efeitos produzidos por atividades da informação e por outro à dificuldade em integrar e distinguir o papel de cada uma das componentes militares da *StratCom*, nomeadamente as PA e as *PsyOps*, sendo esta situação agravada pelo facto de grande parte do pessoal que desempenha funções nesta área possuir reduzida formação.

Assim, para um melhor entendimento do conceito é necessário ter em mente que “*actions speak as loudly, if not louder, than words*” e que no atual ambiente da informação qualquer ação, palavra ou imagem pode afetar, intencionalmente ou não, o cumprimento das missões da Aliança (NATO, 2010c, pp. 2-3).

A partir destas duas ideias e considerando o emprego, efetivo ou potencial, dos meios letais como a principal característica das operações militares, torna-se evidente a necessidade da *StratCom* ser analisada e integrada o mais cedo possível no processo de planeamento. Uma vez, que decorrente da estratégia de informação, superiormente definida, e pelo facto da sua abrangência, pois sendo um processo colaborativo, a *StratCom* proporciona a direção política e estratégico-militar e faz com que seja integrada tanto verticalmente como horizontalmente em toda a cadeia de comando. Por estes motivos,

¹⁶ Ver Capítulo 3.



deverá ser uma incumbência do grupo de comando, o seu permanente acompanhamento e avaliação (NATO, 2010c, pp. 1-4).

Ao nível operacional, onde se centra a nossa investigação, são as *Info Ops* que garantem a integração e a implementação da *StratCom*, visto serem a função coordenadora das atividades de informação passíveis de ser mobilizadas no âmbito da *StratCom*.

Na sua essência, o conceito de *StratCom*, alicerça-se no facto de uma assertiva compreensão das intenções e atividades da OTAN, conseguida por via da sincronização de ações, imagens e palavras, concorrer sobremaneira para que a Aliança alcance os seus objetivos (NATO, 2010c, p. 10).

No respeitante às inter-relações entre as diversas disciplinas que a compõem, a *StratCom* não afeta a forma como as diferentes atividades de informação se organizam e articulam, a título de exemplo, enquanto as PA estão circunscritas aos mais altos escalões, a *StratCom* preconiza a delegação e responsabilização da competência para a difusão de informação até aos mais baixos escalões, por forma a reforçar a sua eficácia (NATO, 2010c, p. 4).

(2) Relação da *StratCom* com as PA e as *Info Ops*

Analisando o conceito, verificamos que a *StratCom* estabelece a ponte entre comunicação e influência, ou seja, entre ações concretas que visam difundir uma mensagem e os efeitos que se pretendem atingir nas audiências alvo, sendo as *Info Ops* o garante da coerência e sincronização dos esforços desenvolvidos no âmbito estritamente militar.

Tendo presente que as PA (vertente militar) são responsáveis pela promoção dos objetivos militares da OTAN a fim de aumentar a sensibilização e compreensão das suas atividades, tanto interna como externamente, e simultaneamente, por apoiarem diretamente o comandante faz com que as PA estejam sob a alçada deste não devendo por isso, ser delegada qualquer responsabilidade, tanto de planeamento como de execução, nesta área (NATO, 2011d, p. 4).

Fornecidos os objetivos da informação, temas e mensagens, do nível estratégico pela *StratCom*, assim como as diretrizes para a coordenação das atividades de informação dentro do respetivo QG, cabe ao chefe das PA desenvolver as relações com os *media*¹⁷, a

¹⁷ Também designada por *Media Operations* (ACO/ACT, 2010, p. 343).



relação com a comunidade e os planos de comunicação interna¹⁸, em consonância com esse enquadramento (ACO/ACT, 2010, p. 8).

Apesar de estarem relacionadas, as PA e as *Info Ops* diferem relativamente às finalidades, no âmbito e nas audiências. Embora seja imperativo uma cuidadosa coordenação, entre ambas, para garantir a coerência das mensagens a transmitir, deverá ser acautelada a sua separação, por forma a não colocar em risco a sua credibilidade, devendo adicionalmente, ser tidos em consideração os efeitos negativos para a OTAN que poderão advir caso se perceçione que a Aliança está tentando manipular o público ou os *media*. Estes motivos justificam o motivo pelo qual não deve existir pessoal a desempenhar cumulativamente funções, nestas duas áreas. Ainda nesta lógica, além da coordenação de esforços e da necessidade de as PA estarem a par das atividades, correntes e futuras, relacionadas com as *Info Ops*, não deverão ter qualquer papel no seu planeamento ou execução (ACO/ACT, 2010, p. 13) (NATO, 2011d, p. 9).

No que concerne às principais atividades, desenvolvidas pelas PA realçamos a importância da relação com a comunidade. Podendo esta assumir a forma de KLE, e neste caso poder ser posta em causa a sua independência face às *Info Ops*, reforça a necessidade de coordenação com estas e obriga a um aconselhamento junto da CIMIC e dos Assessores Jurídicos (LEGAD) de modo a assegurar que quando se desenvolvem atividades não tradicionais¹⁹ neste campo elas não extravasem o âmbito das PA (ACO/ACT, 2010, p. 130).

c. As *Info Ops* e a *Comprehensive Approach* nas operações

(1) O instrumento de poder Informação

Na atual sociedade onde a informação e os SI a ela associada assumem um papel fulcral, cada vez mais é difícil diferenciar atores de audiências, na medida em que cada ação emana uma mensagem. Os acontecimentos influem não pela realidade do facto em si, mas pela forma como são enquadrados, apresentados e interpretados. Daqui resulta que a perceção se torna realidade e encerra mais credibilidade do que o conteúdo. O corolário desta situação é que “*one cannot not communicate*” (MIC, 2009c, p. 3)

¹⁸ Estas três atividades constituem as principais funções das PA desenvolvidas pelo instrumento militar (ACO/ACT, 2010, p. 6).

¹⁹ São atividades tradicionais, entre outras: participação em exposições, patrocínio de eventos, abertura ao público de atividades desenvolvidas pela Aliança e visitas guiadas às suas instalações (ACO/ACT, 2010, pp. 131-148).



Reconhecendo a *comprehensive approach* como a procura do envolvimento alargado, dos atores governamentais e não-governamentais, a todos os níveis, através da mobilização de todos os recursos apropriados para influenciar um ambiente regional, constituem-se pilares essenciais e com ligação direta às *Info Ops*: a compreensão sistemática (*systemic understanding*), a estratégia de informação e a coordenação das atividades de informação (MIC, 2009c, pp. 19).

A compreensão sistemática por permitir melhorar o “*situational awareness*”, uma vez que os atores envolvidos na gestão de crises necessitam de obter um entendimento abrangente e sistémico do ambiente operacional, com especial ênfase para o fator de informações. A estratégia de informação, em virtude de proporcionar uma direção abrangente (*comprehensive guidance*) pois especifica a missão e define a orientação política e estratégica para as atividades de informação civis e militares. Finalmente, a coordenação das atividades de informação, por ser uma necessidade a sincronização de todas as atividades capazes de afetar o ambiente da informação, permite “institucionalizar a coordenação” (MIC, 2009c, pp. 19-20).

(2) Novo *mind-set*

De acordo com o estudo elaborado pelo *Multinational Interoperability Council* (MIC) (2009a, p. 12), a complexidade que caracteriza o atual ambiente de segurança global leva a que as operações militares considerem o fator informação desde o seu começo e ao longo de todos os processos – análise, planeamento, execução e avaliação. Para tal, é necessário que todos os decisores compreendam os efeitos que as suas ações provocam no ambiente da informação e que esse facto implica uma atuação coerente e concisa de todos os meios ao seu dispor. Este novo *mind-set*, segundo o mesmo autor, compara-se ao conceito militar de armas combinadas ou à filosofia de “*jointness*” utilizados na arte operacional e mais do que uma reorganização das estruturas militares, requiere formação e treino sustentados no conceito *comprehensive approach*.

Deste modo, a compreensão sistemática, apresentada no ponto anterior, traduz-se para as *Info Ops* na necessidade de efetuar a “análise de sistemas” a todos os SI identificados e relevantes para a operação militar, tendo presente que o ambiente operacional se caracteriza por ser uma “sistema de sistemas” (MIC, 2009a, p. 11).

Neste contexto, as *Info Ops* auxiliam todo o EM a desenvolver este novo *mind-set* devido ao facto de elas próprias se sustentarem nele e de proporcionarem aconselhamento



e coordenação, ao longo de todo o processo das operações militares, nos aspetos mais significativos do ambiente da informação. Para tal, as tarefas a levar a cabo pelos elementos afetos às *Info Ops* devem incluir: *i)* interpretação e avaliação resultante da análise de sistema; *ii)* aconselhamento aquando do planeamento e execução acerca dos efeitos produzidos no ambiente da informação; *iii)* contribuição no planeamento e avaliação, numa perspetiva generalista e transversal a todas as áreas de EM, no âmbito da sua função; e *iv)* coordenação dos contributos das capacidades e atividades militares, no que concerne aos efeitos que podem provocar no ambiente da informação (MIC, 2009a, pp. 34-35).



3. Materialização – Casos de estudo

a. ISAF

(1) Enquadramento

A ISAF é uma força multinacional autorizada pela Organização das Nações Unidas²⁰ (ONU) – não uma força de manutenção da paz da ONU – cuja missão atual é “conduzir operações no Afeganistão, em apoio ao Governo afegão, para reduzir a capacidade e vontade de movimentos subversivos, apoiar o desenvolvimento das capacidades das Forças de Segurança Nacional Afegãs (ANSF) e facilitar o desenvolvimento da governança e desenvolvimento socioeconómico a fim de proporcionar um ambiente seguro e uma estabilidade sustentável observável pela população” (ISAF, 2012a).

A partir de agosto de 2003, a OTAN assumiu a responsabilidade do comando, coordenação e planeamento da força da ISAF. Inicialmente limitada à região de Cabul, a ISAF alargou progressivamente a sua área de operações até que em outubro de 2006 assumiu a responsabilidade da totalidade do território afegão (Lemey, 2011, p. 39).

(2) Evolução das *Info Ops* na ISAF até 2009

Com o intuito de influenciar as audiências alvo, a ISAF tem procurado capacitar-se e fazer uso das *Info Ops*. Contudo, pelo facto das operações desenvolvidas pela ISAF ainda se basearem no emprego de meios letais, embora que apoiadas por *Info Ops* e não o inverso, obstante a tentativa de abordar as operações com base no conceito de Operações Baseadas em Efeitos²¹ (EBO/EBAO), originou diferentes formas de articular as *Info Ops* no QG da ISAF (Nissen, 2007, pp. 7-8).

Na dependência da Divisão de Operações do QG da ISAF, em 2005 (figura 1) as *Info Ops* integravam uma repartição independente, diretamente subordinada ao Adjunto do Chefe de Estado-Maior (DCOS) para as Operações intitulada *Theatre Information Coordination (TIC) Branch*. Nesta altura, a ISAF empregava os seus meios não-letais com base na doutrina emergente sobre EBO, sendo os principais componentes do TIC, as PA, as *Info Ops* e as *PsyOps*, podendo este estender-se a outras áreas como a CIMIC quando mandatado pelo Comandante da ISAF (COMISAF). A finalidade do TIC era planear,

²⁰ Resolução do Conselho de Segurança n.º 3686 de 20 de dezembro de 2001.

²¹ Não sendo atualmente um conceito doutrinário da OTAN, a EBAO foca-se nas ações e sua influência sobre o comportamento, ao invés da atribuição e alvos, sendo os efeitos a consequência de uma ou mais atividades (ISAF, 2006b, p. 2).



coordenar e executar a Campanha de Informação, estando o seu âmbito restringido aos efeitos não-letais e ao desenvolvimento do *targeting* desses efeitos. Cabia também ao TIC a coordenação entre o QG e as principais autoridades afegãs e organismos internacionais presentes no TO (ISAF, 2005b, p. 1).

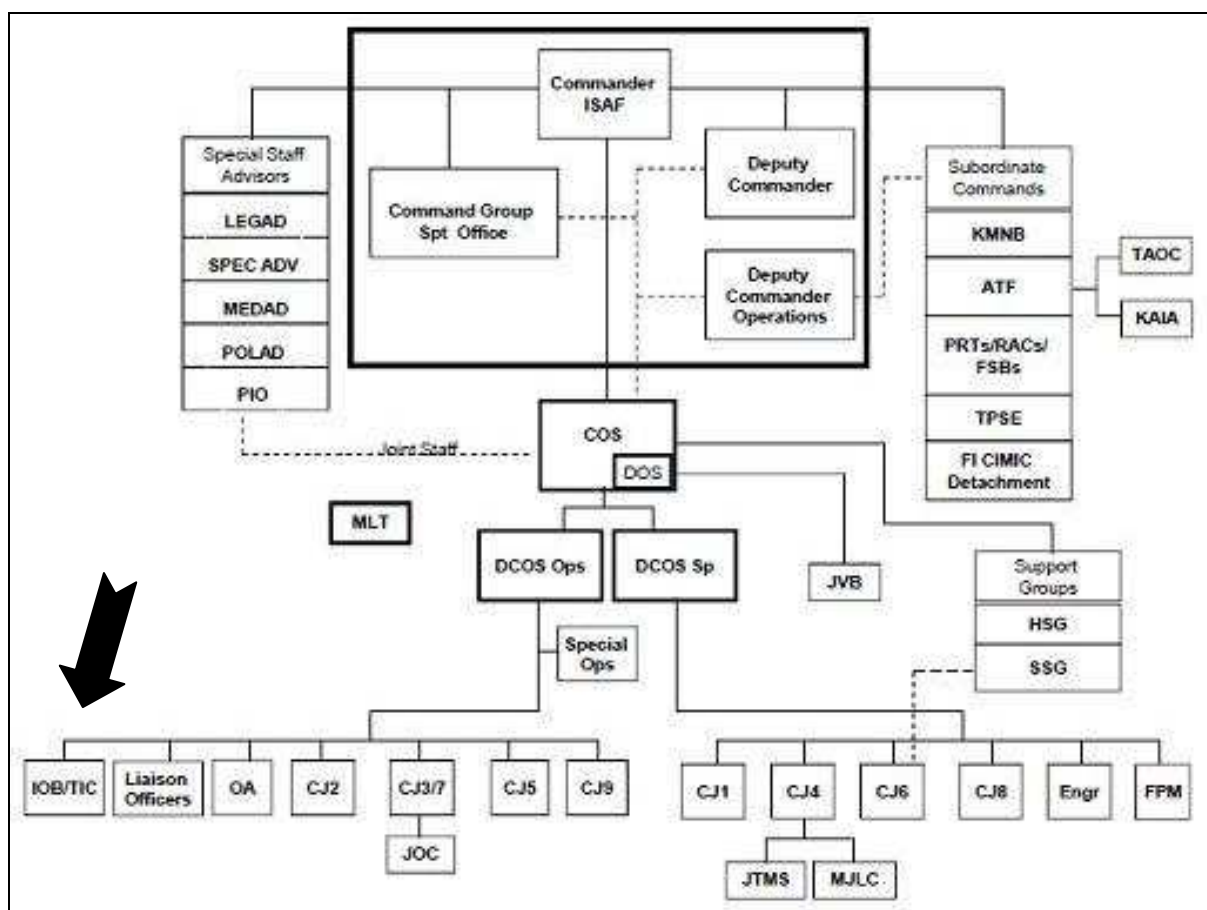


Figura 1 – Organograma do QG da ISAF, em 2005 (ISAF, 2005a)

Apesar de categorizar as *Info Ops* como sendo ofensivas ou defensivas, distinção não usada na atual doutrina, a sua principal função aproximava-se à que hoje é definida pela OTAN, sendo o seu foco os principais decisores existentes, os quais procuravam persuadir a aceitar a autoridade do Governo afegão e a legitimidade da ISAF (ISAF, 2005b, p. 2).

O TIC era composto por quatro secções: *Info Ops*, *Public Information* (atualmente designadas por PA), *PsyOps* e uma secção de ligação. As *Info Ops* englobavam secções de operações, planos, análise e *targeting* (figura 2). Os principais fóruns da responsabilidade

do TIC eram o *Information Strategic Meeting*²² (ISM), o *Joint Targeting Working Group*²³ (JTWG) e o IOCB (ISAF, 2005b, pp. 5-7).

Em 2007, a ISAF passou a espelhar na sua estrutura a abordagem baseada nas EBO (figura 3), tendo o TIC sido substituído pelo *Joint Co-ordinations and Effects Branch* (JCEB), tendo como finalidade influenciar a vontade das forças adversárias,

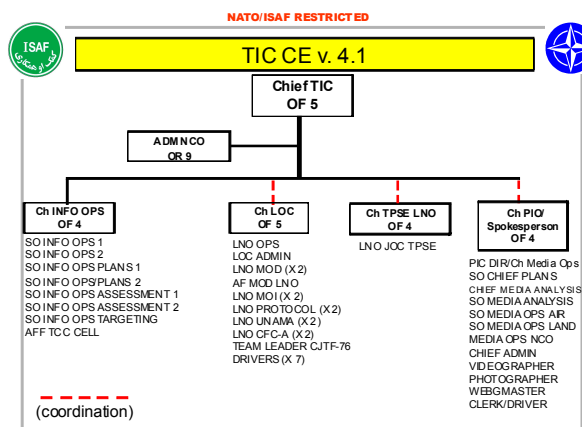


Figura 2 – Estrutura do TIC (ISAF, 2005b, p. 3)

neutrais e amigas através da coordenação das capacidade militares ao seu dispor. Ao invés do TIC, o JCEB tratava ações letais e não-letais e além das *Info Ops* era composto pelo *Targeting & Joint Fires*, CIMIC e *Operational Analysis Branch* (ISAF, 2006a, pp. 11-12).

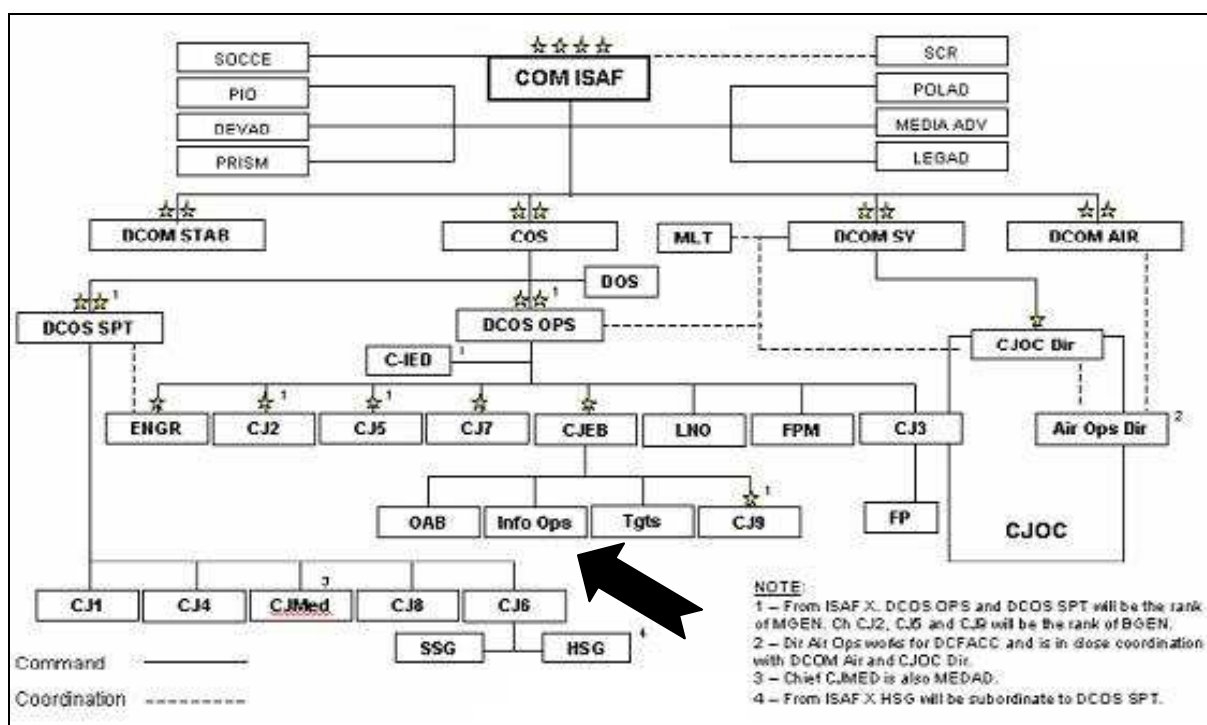


Figura 3 – Organograma do QG da ISAF, em 2007 (ISAF, 2007, p. B-3-1)

As *Info Ops*, à semelhança do antecedente, eram a principal autoridade de coordenação das *PsyOps*, KLE e outras atividades de apoio à estratégia de informação

²²No ISM era feito (e ainda é) o ponto de situação e apresentadas propostas ao COMISAF e restante EM acerca da Campanha de Informação e onde o comandante dava as suas diretivas, no âmbito da informação e do *targeting*.

²³ Principal mecanismo de sincronização e gestão do processo de *targeting*.



Ainda anterior à aprovação da atual doutrina das *Info Ops*, a ISAF experimenta em 2008, um diferente arranjo no que concerne à coordenação das atividades de informação (figura 4).

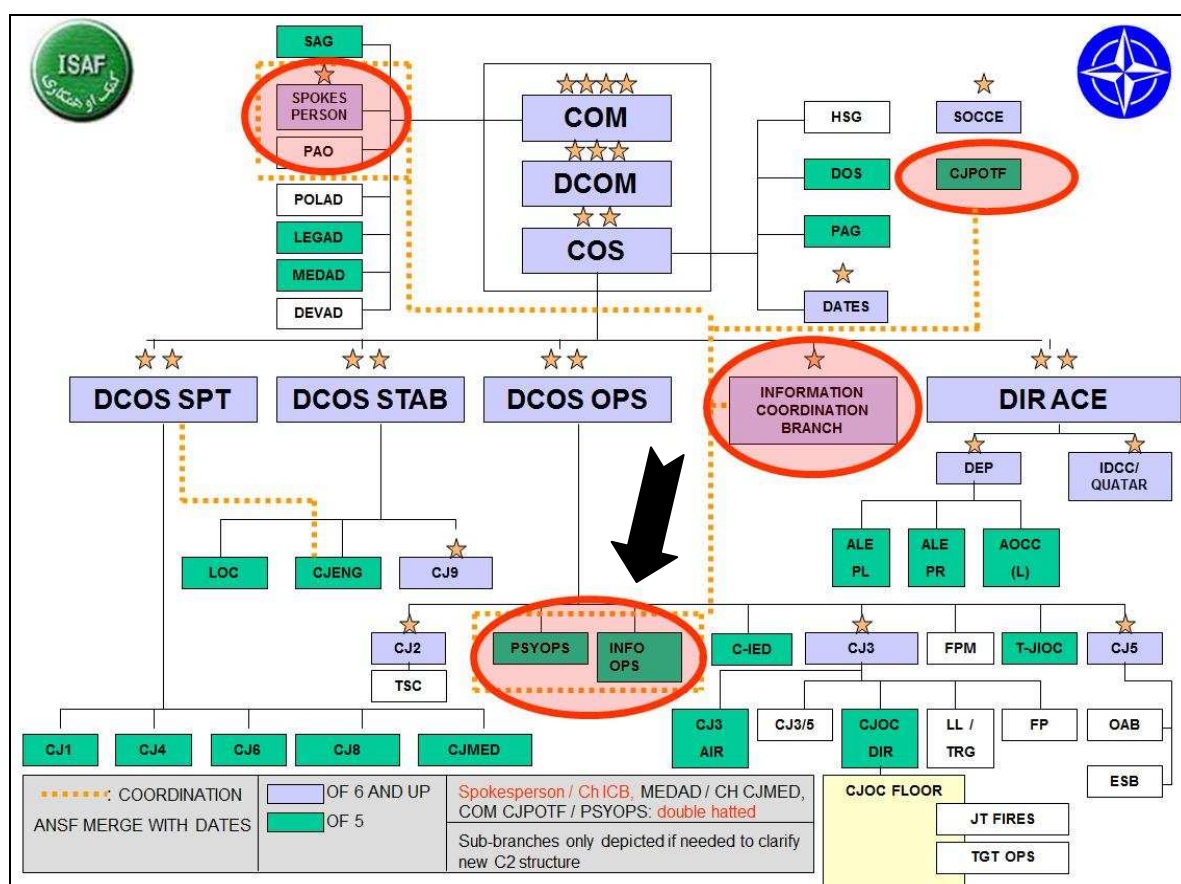


Figura 4 – Organograma do QG da ISAF, em 2008 (Lopes et al, 2010, p. 22)

Numa altura em que o termo *StratCom* começou a ganhar relevo e depois das EBO não terem vingado no seio da OTAN, foi criada uma estrutura – *Information Coordination Branch* (ICB) – ao nível dos DCOS cuja missão, entre outras, era coordenar a execução da *StratCom* e sincronizar as atividades das *Info Ops*, *PsyOps* e PA. As *Info Ops* nesta nova

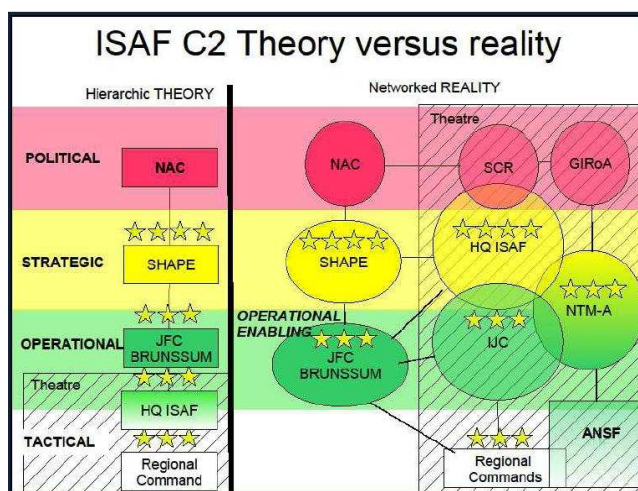


estrutura aparecem como uma secção independente dentro da Divisão de Operações (Lopes et al., 2010, pp. 22-23).

Esta nova abordagem centrada na informação pública, segundo o Tenente-Coronel Miguel ²⁴ (2012) redundou numa mais difícil e nem sempre bem conseguida coordenação das atividades de informação. Desde logo porque o ICB era chefiado, em acumulação, pelo porta-voz do COMISAF e depois por não existir uma clara distinção entre a finalidade do ICB e das *Info Ops*. Neste contexto, o planeamento das várias componentes que operavam no ambiente da informação, nomeadamente as *PsyOps* e CIMIC (esta última não dependente da Divisão de Operações) era executado unilateralmente por cada uma delas, sem que existisse uma clara integração conjunta (Freire, 2012).

(3) *Info Ops* na ISAF atualmente

Fruto do alargamento do seu âmbito de atuação, a ISAF reestruturou a sua estrutura superior de comando em 2009, tendo constituído um novo QG intermédio – *ISAF Joint Command* (IJC). Deste modo, o comando da ISAF – *ISAF Headquarters* (ISAF HQ) – que em teoria materializa o nível operacional no TO²⁵, passou a ter a incumbência de sincronizar as atividades militares da OTAN com o Governo afegão, as ANSF e as diversas Organizações Internacionais presentes na região, entre elas a Missão das Nações Unidas de Assistência ao Afeganistão (UNAMA), torna-o, na prática, um comando estratégico, tanto político como militar, quando nos cingimos às suas interdependências no interior do TO.



Quanto ao IJC, que comanda e

Figura 5 – ISAF C2 (NATO Defense College, s.d., p. 5)

controla as operações táticas no Afeganistão e é responsável por executar operações de estabilização em conjunto com as ANSF e outras organizações, embora no âmbito da OTAN seja um comando de nível tático, pode ser encarado igualmente um comando de

²⁴ O Tenente-Coronel Miguel Freire desempenhou em 2008 funções no ICB.

²⁵ O *JFC Brunssum*, do qual depende a ISAF, é o comando de nível operacional e o *Allied Command Operations* (ACO) o comando de nível estratégico-militar.



nível operacional pela mesma analogia feita ao *ISAF HQ* (figura 5) (Lemey, 2010, p. 40) (ISAF, 2012c).

Decorrente destas alterações, o *ISAF HQ* passou a articular-se em quatro áreas distintas: i) *Strategy, Plans & Assessment*; ii) *Stability*; iii) *Resources*; e iv) *StratCom*. No âmbito das *Info Ops*, o *ISAF HQ* passou a ter a incumbência de efetuar o KLE a entidades existentes no Afeganistão com cariz nacional e a *StratCom* no Teatro. Quanto ao IJC, este comando ficou mandatado para efetuar o KLE às autoridades regionais e provinciais afegãs e a conduzir o nível tático de *Info Ops*, *PsyOps* e *Media Operations* (NATO, 2009g, p. 2).

Nesta nova configuração, as *Info Ops* ficaram inseridas no *StratCom Branch*, assim como as *PsyOps*, o KLE e a própria *StratCom*, existindo um chefe e especialistas próprios para cada uma destas áreas. Numa estrutura de aproximadamente duas dezenas de efetivos (segundo o *ISAF HQ Crise Establishment 14.0*, de 14Set09), as *Info Ops* estavam articuladas em planeamento e análise e totalizavam cerca de cinco militares.

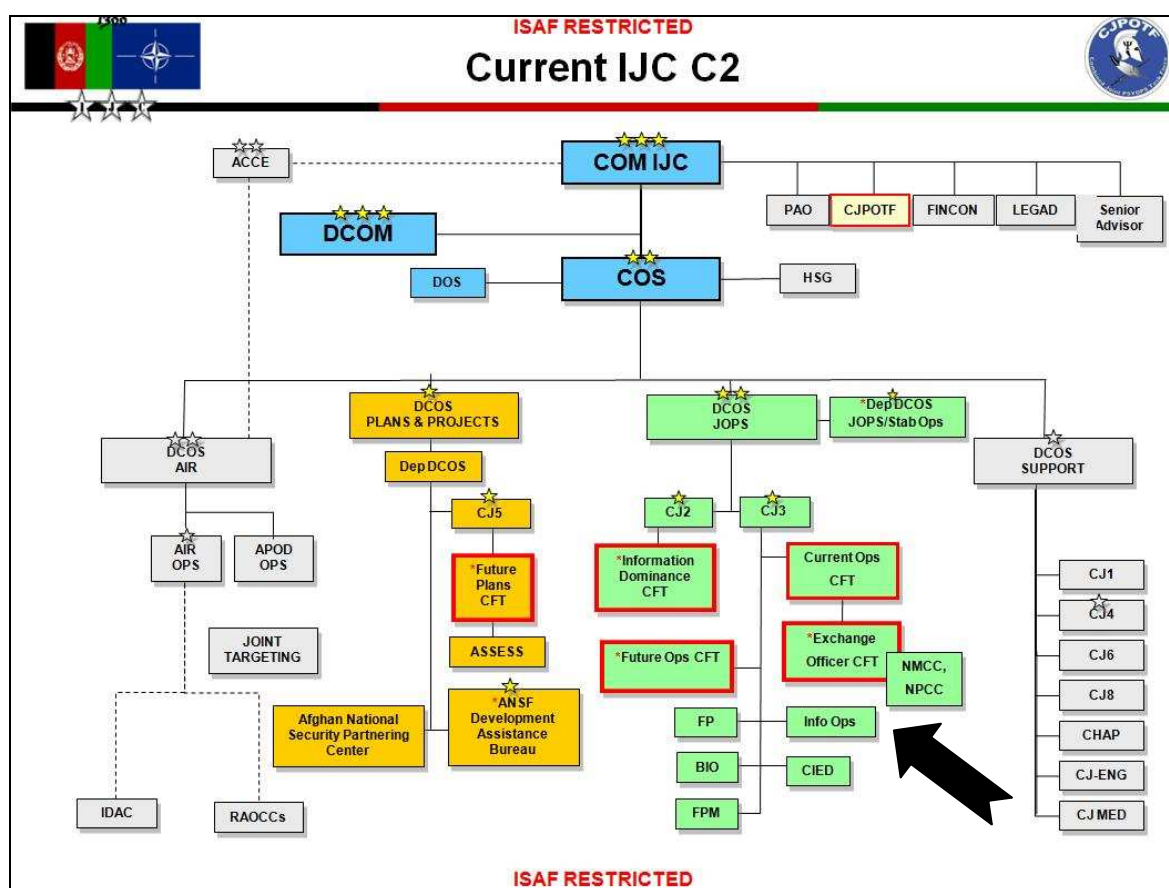


Figura 6 – Organograma do QG do IJC/ISAF, em 2010 (ARCC, 2010a, slide 5)

Quanto ao IJC (figura 6), constatamos que na sua orgânica as *Info Ops* estavam na dependência do *DCOS Joint Operations*, constituindo uma célula independente que



englobava além dos oficiais de ligação dos comandos subordinados do IJC, elementos ligados às *PsyOps* e ao KLE. Esta célula compreendia quatro áreas distintas – KLE, Análise, Planos e Operações – que no total contabilizavam cerca de duas dezenas de elementos (segundo o *IJC HQ Crise Establishment 1.0*, de 14Set09).

Atualmente, embora a estrutura de C2 da ISAF reflita a transformação ocorrida em 2009, a forma como tem articulado o seu EM difere do inicialmente implementado. O *ISAF HQ* passou a ter no seu EM as seguintes áreas principais: i) *Stability*; ii) *Intelligence*; iii) *Operations*; iv) *Resources*; v) *Communications*; e vi) *Strategic Partnering*. O anterior *StratCom Branch* desapareceu e as suas funções passaram para a Divisão de Comunicações.

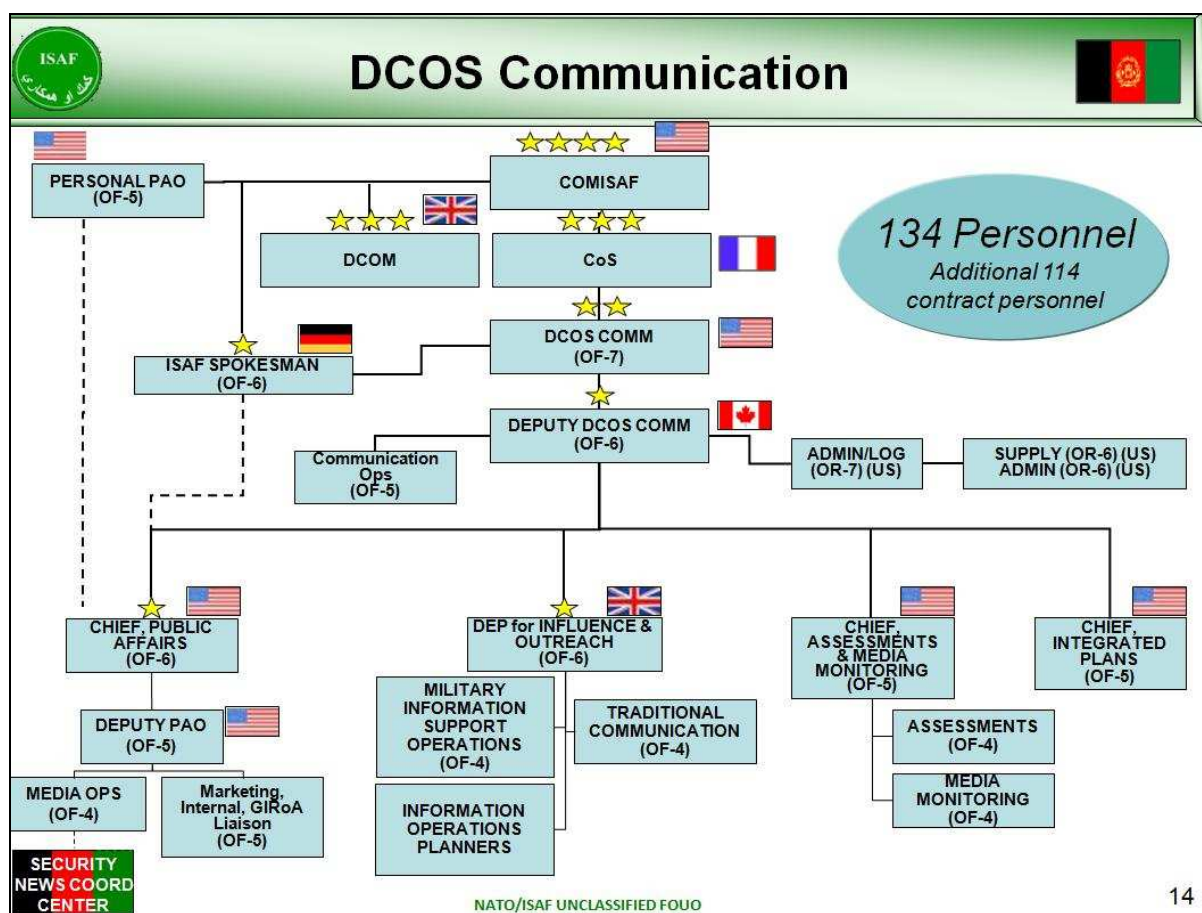


Figura 7 – Organograma da Divisão de Comunicações do *ISAF HQ*, em 2010 (ARRC, 2010b, slide 14)

Esta divisão (figura 7), cuja finalidade é aumentar a perceção da população acerca da legitimidade do Governo afegão e da ISAF, anular a mensagem transmitida pelos elementos subversivos e incentivar a população afegã a ter um papel ativo na segurança, governação e desenvolvimento do seu país, é a estrutura que opera diretamente no ambiente da informação. A sua composição integra secções que tratam além das *Info Ops*,



as PA, a análise do ambiente da informação e a contrapropaganda. No âmbito estrito das *Info Ops*, ao *Department for Influence & Outreach* cabe a integração e execução do apoio das *Info Ops* na campanha e o desenvolvimento e execução do *targeting* não-letal sobre os movimentos subversivos (ARRC, 2010b, slides 14-14).

b. JFC Lisbon

O *JFC Lisbon*, à semelhança do *JFC Naples* e do *JFC Brunssum*, é um comando de nível operacional, subordinado ao ACO.

Estruturado para garantir o comando operacional, em simultâneo, de até duas operações conjuntas de pequena dimensão, o *JFC Lisbon*, serviu de QG ao combate à pirataria no Corno de África – *Operation Ocean Shield* – de dezembro de 2008 a novembro de 2011 e é responsável pelo apoio da OTAN à União Africana (*JFC Lisbon*, 2012).

Tendo como missão, preparar, planear, conduzir e sustentar todo o espectro de operações militares da OTAN a fim de garantir a paz e segurança mundial, o *JFC Lisbon* está organizado, genericamente, em três divisões (figura 8): Operações, Gestão do Conhecimento e Recursos, estando as *Info Ops* inseridas na primeira através do *Joint Effects Management Branch* (JEMB). Segundo o Cor Barros Gomes²⁶ (2012), embora o JEMB,



Figura 8 – Organograma do *JFC Lisbon* (Gomes, 2012)

fruto da sua reduzida dimensão (aproximadamente dez elementos), não esteja formalmente articulada em secções, na realidade ela comporta três áreas distintas: Influência, CIMIC e *Targeting*²⁷ (figura 9). O Chefe do JEMB por inerência de funções é o Chefe das *Info Ops*, assim como o conselheiro do comandante do *JFC Lisbon* para o *Targeting* e *StratCom*. Por sua vez, o seu adjunto, que chefia a “secção” CIMIC é o conselheiro do comandante para a área do CIMIC. No que concerne a especialistas na área das *Info Ops*, além do pessoal

²⁶ Atual Chefe do JEMB, do *JFC Lisbon*.

²⁷ Comparativamente, o JEMB quer do *JFC Naples* quer do *JFC Brunssum* está articulado em duas secções. Secção de Informação e Influência, com cerca de dez elementos, responsável pelas *Info Ops* e *PsyOps* e Secção CIMIC. Nestes dois comandos o *Targeting* está inserido na Divisão de Sincronização e Execução.



existente no JEMB, existem igualmente outros elementos quer na célula de Planeamento

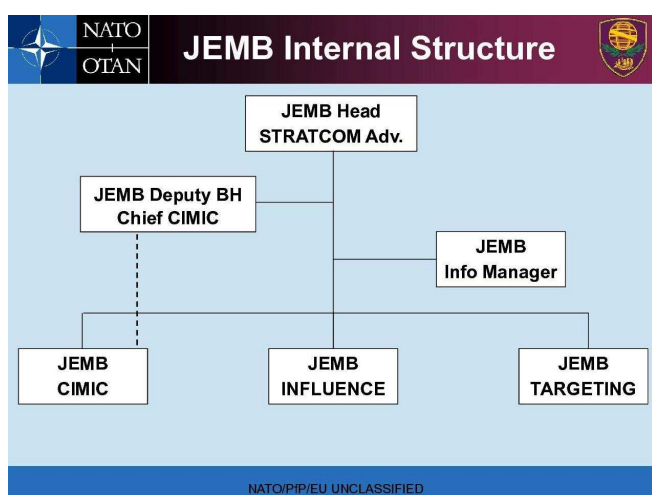


Figura 9 – Estrutura interna do JEMB (Gomes, 2012)

quer na Divisão de Informações. No entanto embora não dependam organicamente, mantêm uma ligação funcional com o JEMB.

Em virtude da reestruturação das estruturas da Aliança, o atual JEMB irá em breve dar lugar ao *J9 Theater Engagement* que passará a ter na sua dependência a CIMIC, as *Info Ops* e as *PsyOps* (Gomes, 2012).

Tendo como principais finalidades, assegurar a coerência das restrições e quesitos impostos pelo nível estratégico e também, monitorar e garantir que os efeitos produzidos pela ação militar estão em consonância com os restantes instrumentos de poder empregues e conectam todos os atores relevantes, as principais funções do JEMB, no âmbito das *Info Ops* e áreas com elas relacionadas, são:

- Providenciar uma abordagem compreensiva, coerente e coordenada no decorrer do planeamento operacional;
- Preparar e presidir ao *Information Operations Working Group*²⁸ (IOWG), IOCB, *Joint Targeting Coordination Board* e ISM;
- Assegurar a coerência da *StratCom* através da coordenação de todas as atividades de informação e de influência;
- Recomendar, desenvolver e controlar a implementação de atividades de influência, *counter command* e proteção da informação;
- Elaborar a matriz de KLE (Gomes, 2012).

De uma forma resumida, na perspetiva do Chefe do JEMB, as principais dificuldades sentidas no planeamento e condução das *Info Ops*, prendem-se com os seguintes fatores: *i)* falta de qualificação nessa área do pessoal da própria célula, *ii)* inexistência de uma “cultura de procedimentos” no EM que reconheçam a importância,

²⁸ Enquanto no IOCB se recomendam e decidem modalidades de ação no âmbito das *Info Ops*, o IOWG é um fórum onde se operacionalizam os seus aspetos práticos, coordenando e sincronizando os efeitos pretendidos (Gomes, 2012).



sem ser proeminente, das *Info Ops*, e *iii*) a “subalternização” das atividades não-letais face às letais, decorrente da falta de conhecimento dos processos e mecanismos (Gomes, 2012).

c. EMGFA

O EMGFA²⁹, cuja missão geral é “planejar, dirigir e controlar o emprego das FFAA no cumprimento das missões e tarefas operacionais que a estas incumbem” (AR, 2009b, p. 6445) engloba, quer o nível estratégico-militar quer o nível operacional³⁰. Enquanto o Estado-Maior Conjunto (EMC) constitui o órgão com responsabilidade estratégico-militar, o COC é o órgão através do qual o Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) exerce o comando de nível operacional das forças e meios da componente operacional em todo o tipo de situações, excetuando as missões particulares de cada Ramo³¹ (AR, 2009b, p. 6445).

Cabendo ao COC o planeamento do emprego e a condução, ao nível operacional, das forças conjuntas em operações de âmbito militar nos planos externo e interno, de acordo com a Lei Orgânica do EMGFA (MDN, 2009, p. 6448), deverá possuir uma estrutura, efetivos e dimensão que permitam o acompanhamento das forças e meios das FFAA em missão no exterior, assim como o exercício do comando operacional de uma Força de Reação Imediata (FRI) em operações conjuntas, estando previsto, caso a situação assim o exija, o seu reforço por elementos dos Ramos. Ainda de acordo com a mesma legislação, o COC deve ter capacidade para constituir um QG projetável, igualmente com reforço de elementos nomeados em ordem de batalha.

Em termos macro, além dos órgãos de apoio, o COC é constituído por um EM e um Centro de Situação e Operações Conjuntas (CSOC), estando ainda sob a dependência direta do Comandante do COC (COCONJ), o Quartel-General de Operações Especiais (QGOE). No respeitante ao seu EM, a quem cabe planejar e coordenar o emprego das forças, e entre outras, colaborar nas atividades de estabelecimento e experimentação da doutrina militar conjunta e combinada, está organizado em duas áreas³² – Planos e Operações (MDN, 2009, p. 6448).

²⁹ Ver Anexo F.

³⁰ Ver Anexo G.

³¹ Os Ramos das FFAA estão “fundamentalmente vocacionados para a geração, preparação e sustentação das forças da componente operacional do Sistema de Forças Nacionais” (AR, 2009b, p. 4344-(6)).

³² Está prevista a constituição em caso de necessidade de outras áreas funcionais mas sem carácter permanente.



Apesar do enquadramento legal, acima referido, verificamos que não existe qualquer norma, mesmo de índole interna, que estabelece a organização e o efetivo das estruturas que compõem o COC. Segundo o Coronel Tavares³³ (2012), o “*manning*” do COC é feito tendo como referência a anterior orgânica do EMGFA³⁴. Assim, pela analogia entre as atuais atribuições do COC e o efetivo previsto nas anteriores estruturas com as mesmas incumbências, resultou que o EM, desde a sua criação, em 2009, tem sido guarnecido, em regra, por cinco elementos em cada área.

Ainda sobre a organização interna, o Cor Tavares frisou o facto da não existência de um Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) e considerando as atribuições preconizadas pela Lei Orgânica do EMGFA, o único condicionamento para o número de pessoal a colocar no COC, em boa verdade, prende-se com os compromissos *ad hoc* acordados com cada Ramo. De igual modo, nada está definido acerca das valências a garantir no seio do EM, embora seja usual a existência de pelo menos um elemento com formação na área das *PsyOps*, CIMIC e GE. Quanto às *Info Ops*, fruto das incumbências diárias do COC, estas não são operacionalizadas nem exercitadas, estando apenas designado, em regime de acumulação, um elemento com a incumbência de chamar a si os assuntos que se relacionem com essa área.

Reconhecendo esta indefinição e as vulnerabilidades daí resultantes, o COC está atualmente a desenvolver esforços, no sentido de definir e propor para aprovação uma estrutura orgânica que lhe permita fazer face a uma situação de crise – “*Crise Establishment*”. Contudo, não se perspetiva para breve a definição de uma estrutura mais robusta que permita ao CEMGFA exercer na plenitude o comando operacional em qualquer tipo de situações (Tavares, 2012).

³³ O Cor Tavares desempenha atualmente as funções de DCOS do COC, função não orgânica que materializa uma área funcional sem caráter permanente, legalmente prevista.

³⁴ Decreto-Lei n.º 48/93 de 26 de fevereiro.



4. Implementação nacional

Chegados a esta fase da investigação iremos seguidamente apresentar o enquadramento nacional existente, que viabiliza a efetivação das *Info Ops* no seio das FFAA e que, em conjugação com o estado da arte, anteriormente exposto, quer no que concerne aos conceitos e doutrina, quer relativo à forma como a OTAN e Portugal têm concretizado as *Info Ops*, vai permitir elencar possíveis opções para a implementação desta função ao nível operacional do EMGFA.

a. Linhas orientadoras

(1) CEDN

Tendo como propósito a definição das prioridades do Estado em matéria de defesa, o CEDN é o documento estruturante que norteia a atuação das FFAA, constituindo parte integrante da Política de Defesa Nacional (AR, 2009a, p. 4542) (AR, 2009b, p. 4344-(2)).

Definindo o atual CEDN, a OTAN como o eixo estruturante no sistema de segurança e defesa de Portugal, no plano estritamente militar, esta organização afigura-se como um fator de modernização das nossas FFAA, devendo estas ter uma posição ativa e individualizada no espaço de defesa coletiva e de solidariedade que a Aliança representa. Para tal devem dispor de uma organização flexível e adequada face aos requisitos contemporâneos para um empenhamento operacional, conjunto e combinado por forma a acompanhar os aliados perante os novos desafios. Nesta ótica, as FFAA deverão alicerçar-se numa atuação conjunta no plano nacional e estar aptas para uma participação combinada, no quadro da Aliança (Conselho de Ministros, 2003, pp. 285-286).

(2) CEM

Decorrente do CEDN, o CEM desenvolve as orientações relativas à componente militar da defesa nacional, definido para tal, as grandes linhas conceituais de atuação das FFAA e as orientações gerais para a sua preparação, emprego e sustentação (AR, 2009b, p. 4344-(2)).

Neste âmbito, embora o CEM, em vigor, reafirme como objetivo prioritário, a participação nacional em forças da OTAN, prevê que a aplicação do instrumento militar não se cinja somente ao abrigo das organizações a que Portugal pertence, devendo ser garantida uma adequada capacidade de atuação autónoma, ajustada aos recursos do país e que incorpore conceitos e procedimentos próprios.



Nesta ótica, a estratégia militar deve acautelar “a necessidade de integrar e disponibilizar, em tempo útil, a informação de todas as entidades intervenientes na execução das missões de interesse público, desenvolvendo mecanismos que permitam utilizar aquela informação no âmbito mais alargado da segurança e da defesa” (EMGFA, 2003, p. 8).

(3) MIFA

Na sequência das missões gerais definidas pela Constituição e pela lei, as MIFA estabelecem as missões específicas das FFAA no seu conjunto – onde se inclui o EMGFA no âmbito do C2 – bem como as missões particulares dos Ramos (MDN, 2004, p. 1) (AR, 2009b, p. 4344-(2)).

Com relevância para o presente estudo, destacamos duas missões conjuntas, uma respeitante à defesa militar e outra relativa aos compromissos internacionais, no âmbito militar. Na esfera da primeira: “garantir as atividades de investigação e desenvolvimento (...) incluindo (...) conceitos e a experimentação de procedimentos e equipamentos, que permitam melhorar a eficiência de operação, atualizar a doutrina e modernizar as FFAA, adaptando-as aos novos ambientes e quadros de atuação” (MDN, 2004, pp. 2-3). Em relação aos compromissos internacionais: “empregar forças e meios militares (...) assegurando um contributo equilibrado e credível para a defesa coletiva no âmbito da OTAN (...) e outras que venham a ser decididas pelos competentes Órgãos de Soberania, com o objetivo de preservar a paz e a segurança internacionais” (MDN, 2004, pp. 3-4).

(4) Diretivas Ministeriais

Para finalizar o enquadramento nacional importa realçar os aspetos constantes nas diretiva vigentes, emanadas pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN), que elencam um conjunto de orientações relevantes para a implementação de capacidades ou procedimentos ao nível da estrutura superior de defesa.

(a) Diretiva Ministerial de Defesa 2010-2013

Tendo como finalidade “difundir as orientações e prioridades da Política de Defesa Nacional e das FFAA para o quadriénio” em epígrafe, esta diretiva alerta para a necessidade das forças nacionais, quando empregues no exterior, estarem aptas a agir em cenários onde intervenham diversos atores e nos quais possam, simultaneamente, desenvolver tarefas distintas, desde ações de combate até atividades humanitárias,



passando pelas de estabilização e reconstrução. Neste contexto, as FFAA deverão possuir “efetiva capacidade de C2 e proteção dos SI” e estar “abertas à inovação (novas táticas, técnicas e procedimentos, novas tecnologias, conceitos, doutrinas)” (MDN, 2010a, p. 23151).

No que concerne à organização das FFAA, considera imperativo a implementação de uma nova orgânica, consubstanciada num modelo de atuação conjunta e que explore ao máximo a integração de serviços e as sinergias existentes (MDN, 2010a, p. 23153).

(b) Diretiva Ministerial para a Implementação da Reforma

No seguimento da diretiva referida no ponto anterior, é publicada a diretiva em título com vista a “estabelecer as orientações e prioridades a observar no processo de implantação das reformas” (MDN, 2010b, p. 23155).

Salientamos desta diretiva dois aspetos, que se prendem com o reforço da capacidade militar, considerado um objetivo prioritário e que têm interferência direta com o objetivo geral definido para a presente investigação. Primeiro, a transformação do EMGFA num QG das FFAA, estando prevista a ativação do COC e a sua articulação e localização junto dos Comandos de Componente dos Ramos, assim como a criação e desenvolvimento de sistemas ou estruturas conjuntas. E um outro aspeto, que apesar de dizer respeito aos Ramos influencia grandemente o nível operacional e que se prende com a “[reconfiguração dos] atuais comandos operacionais dos Ramos em comandos de componente, organizando-os de forma a obter economias de escala, promovendo a sua articulação em permanência com o COC e com capacidade para integrarem, de forma modular, quando necessário, um QG conjunto e projetável para comandar e controlar forças navais, terrestres e aéreas até ao escalão brigada ou equivalente” (MDN, 2010b, 23155).

b. Contributo para uma possível solução

Depois de tratada, organizada e analisada toda a informação recolhida nesta investigação, importa agora tornar o nosso estudo consequente com vista a atingirmos o objetivo inicialmente estipulado – “definição de uma estrutura organizacional que efetive a implementação das *Info Ops* nas FFAA Portuguesas”.

Reconhecendo que o processo de “resolução de problemas militares é uma forma sistemática para chegar [a uma] solução (...) ou proposta imparcial [e vantajosa],



suportada em factos” (Exército Português, 2007, p. 3-6) e admitindo a sua adequabilidade face ao mapa concetual e modelo de análise adotados nesta investigação, optamos por sustentar o nosso contributo nessa metodologia e nas suas partes passíveis de ser adotadas.

Assim, uma vez já definido o problema à partida iremos realçar os principais factos e pressupostos tidos em consideração e identificar os constrangimentos existentes para posteriormente enunciar contributos para a implementação das *Info Ops* nas FFAA.

(1) Factos mais relevantes

A atual conflitualidade e a *comprehensive approach* adotada para a sua resolução conferem às *Info Ops* uma maior relevância, assumindo-se estas como uma função fulcral no planeamento, condução e avaliação das operações.

A efetiva implementação das *Info Ops* depende, antes de mais, de uma mudança de mentalidade – *mind-set* – que reconheça a importância e o contributo das atividades de informação no cumprimento da missão.

Para se produzirem os efeitos desejados no ambiente da informação, as *Info Ops* requerem uma estreita coordenação e sincronização tanto com os comandos adjacentes e subordinados como com o nível estratégico e superior.

Como função integradora que são, as *Info Ops* podem fazer uso de qualquer capacidade, ferramenta ou técnica capaz de afetar o ambiente da informação, merecendo especial atenção a sua interação com a comunidade civil.

Embora em termos organizacionais, as *Info Ops* sejam materializadas através de estruturas de EM próprias, a sua operacionalização não se cinge à forma como elas estão integradas nos organogramas. Sendo uma função transversal a todo o EM, além da necessária presença na maioria dos fóruns de coordenação, deverão existir especialistas de *Info Ops* nas principais áreas do QG.

Quanto à situação nacional, embora as *Info Ops* não estejam operacionalizadas no COC, a orgânica deste comando é suficientemente ampla e abrangente que possibilita a sua implementação.

Ainda no âmbito nacional, a atual reforma em curso na estrutura superior de defesa favorece a implementação de novas valências ao nível do COC, bem como a rentabilização e integração de serviços e as sinergias existentes.



(2) Pressupostos

Decorrente da inexistência de um QOP do COC, identificamos como pressuposto que os Ramos continuarão a alocar pessoal para esse comando consoante as necessidades manifestadas.

A implementação das *Info Ops* deverá ser adaptativa, não assentando numa estrutura rígida e pouco flexível, de forma a estar em consonância com a atividade desenvolvida pelo COC (acompanhamento de forças destacadas, comando de uma FRI ou comando de uma operação conjunta).

(3) Constrangimentos

Encarando os requisitos necessários para o estabelecimento de eficientes e efetivos processos e estruturas organizacionais como sendo constrangimentos (em rigor, condicionamentos), além das características genéricas do comando onde se inserem (*i. e.* organização e dimensão), para materializar a implementação das *Info Ops* à que ter em conta tanto a sua dinâmica interna (*e. g. battle rhythm*, equilíbrio nas tarefas a desempenhar por cada área de EM) como a disponibilidade de recursos e a carga de trabalho expectável (MIC, 2009a, p. 36).

Deste modo, além dos requisitos constantes no Anexo E, encaramos como constrangimento a organização do COC em somente duas Áreas – Planos e Operações – sendo qualquer outra área funcional levantada, de cariz temporário.

(4) Possível solução

Antes de avançarmos com possíveis soluções é de todo conveniente fazer uma alusão sobre os critérios utilizados. Embora se torne necessária a definição de critérios, tanto para a formulação como para a posterior avaliação das possíveis soluções do problema, neste trabalho estão somente refletidos os primeiros – critérios de teste³⁵ – pois o estabelecimento de critérios para a apreciação quantitativa – critérios de avaliação – seria muito especulativo, atendendo que devem estar diretamente ligados a orientações e determinações específicas e concretas emanadas pelo decisor. Assim sendo, os contributos abaixo mencionados são em nosso entender adequados, aceitáveis e sobretudo exequíveis.

Para enquadrar as nossas soluções importa referir que não sendo uma capacidade mas antes uma função de aconselhamento e de coordenação, a implementação das *Info Ops*

³⁵ “São definidos e empregues para assegurar que as soluções consideradas podem resolver o problema”. Geralmente verifica-se se cada solução é: adequada, exequível, aceitável, distinta e completa (Exército Português, 2007, p. 3-10).



não pode ser descrita em termos de Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal e Instalações, componentes necessários para a efetivação de qualquer valência. Contudo, julgamos pertinente firmar os resultados deste estudo na Organização, Formação e Treino e nos Recursos Humanos, pois em nosso entender são suficientes para a concretização das *Info Ops*, tendo a montante a Doutrina já apresentada neste trabalho.

(c) Ao nível organizacional

Ao nível organizacional, *a priori* de qualquer rearranjo das estruturas deverá promover-se o novo *mind-set* que está subjacente às *Info Ops*. Para tal deve ser privilegiada a integração das *Info Ops*, no planeamento, conduta e avaliação de operações e exercícios, segundo uma lógica de *cross-functional team*, ou seja, deve existir pessoal destinado a operacionalizar as *Info Ops* em cada uma das áreas funcionais do QG, em simultâneo com o desenvolvimento das competências necessárias para esse desempenho, abaixo descritas no âmbito da formação e treino.

O facto da inexistência atualmente de um QOP ser uma situação transitória que em breve terá de ser colmatada, deverá ser previsto a existência de especialistas de *Info Ops* tanto na área de Planos como na de Operações. Considerando que a implementação das *Info Ops* deva ser adaptativa à situação e coerente com o funcionamento do QG, a sua lotação deverá ter em conta o nível de empenhamento esperado. Sem pretender precisar os cargos a constar num possível QOP do COC, deverão ser equacionadas três opções genéricas quanto ao seu preenchimento:

- Nível 1: lotação com o pessoal necessário para o acompanhamento das forças nacionais destacadas no exterior. Neste caso, o pessoal de *Info Ops* deverá restringir-se ao mínimo, devendo somente ser assegurada a presença efetiva de um elemento em uma das áreas do COC, assumindo este elemento, em acumulação, as atribuições relativas às *Info Ops* na outra área. Esta situação, permitiria a manutenção do *know-how*, asseguraria aconselhamento ao comandante e restante EM, garantiria uma monitorização e consequente *feedback* acerca das atividades de informação desenvolvidas e relacionadas com as FFAA, bem como os respetivos efeitos produzidos.

- Nível 2: lotação com o pessoal necessário para o C2 de uma operação desenvolvida por uma FRI. Nesta situação, deverá existir pessoal de *Info Ops* tanto nos Planos como nas Operações. Em função de cada situação em concreto, inopinada ou enquadrada por um Plano de Contingências existente, seria determinado o conjunto de



posições a ativar, sendo de evitar neste caso, o regime de acumulação em cargos de diferentes áreas. Assim, no mínimo deveria prever a presença de um elemento nos Planos e um outro nas Operações.

– Nível 3: lotação com o pessoal necessário para comandar uma operação conjunta onde são empregues meios para além da FRI. Este nível equivaleria ao preenchimento efetivo de todas as funções previstas no QOP, ou na sua ausência, a cabal satisfação de todas as necessidades levantadas. Neste cenário deveria ser prevista a presença, nas duas áreas funcionais do COC, de pessoal de forma a analisar, planejar, integrar, acompanhar e avaliar os efeitos produzidos no ambiente da informação. Utilizando como referência, o *JFC Lisbon*, a existência de três elementos em cada área funcional, garantiria ao comandante uma significativa flexibilidade para adequar e reorganizar esta função face à missão a cumprir.

Qualquer um dos níveis acima enunciados não invalida a ativação de áreas funcionais de cariz temporário, inclusive respeitante a *Info Ops*, conforme previsto na Lei Orgânica do EMGFA.

Apesar de reconhecermos que um EM próprio das *Info Ops* facilita a integração do fator informação em todas as atividades desenvolvidas pelo QG, não nos parece aceitável e adequada a sua concretização tendo em conta a dimensão do próprio COC. Contudo, é de todo conveniente, a designação de um Chefe das *Info Ops*, responsável pela direção geral e aconselhamento acerca desta função. A sua efetivação asseguraria a priorização, unidade de esforço e sincronização entre todas as atividades de informação desenvolvidas no seio do QG, assim como permitiria canalizar neste elemento a ligação, tanto com o nível estratégico como com o nível tático, neste âmbito. A atribuição desta função, a alguém que estivesse num patamar hierárquico superior ou no mínimo equivalente ao de chefe de área funcional facilitariam ainda a sua necessária interação com a componente militar e civil com vista à harmonização de todas as atividades de informação (militares e civis).

Neste contexto, a função de Chefe das *Info Ops* deveria ser prevista em QOP, devendo ser ponderada a existência de um adjunto do Chefe de Estado-Maior do COC (CEMCOC) para esse fim (obstante outras responsabilidades cometidas a essa entidade). Na atual situação do COC, esta função poderia ser alocada a alguém dentro do Gabinete do COCONJ.



Este figurino, acima proposto, vai de encontro ao preconizado pela doutrina da OTAN e apresentado no primeiro capítulo – Chefe das *Info Ops* no EM técnico do QG e pessoal das *Info Ops* integrado nas diferentes divisões de EM.

(d) Ao nível do treino e formação

O desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho de funções no âmbito das *Info Ops*, é em nosso entender o fator que impulsionará e que permitirá a implementação desta valência, pelo que é nele que deve ser exercido o esforço.

Nesta vertente há que considerar a inclusão, tanto nos programas curriculares dos oficiais e sargentos, aquando da formação inicial, como nos vários cursos de promoção, de matérias de índole teórica e prática sobre *Info Ops*. No respeitante à formação específica neste campo, deverá ser explorada a frequência de cursos, cujos objetivos se relacionam com as *Info Ops*. Destes destacam-se pela sua pertinência, o *NATO Senior Officer Info Ops Course* e o *NATO Info Ops Course*, ambos ministrados na *NATO School*. Ainda neste âmbito, a pós-graduação em Guerra de Informação/*Competitive Intelligence*, ministrada na Academia Militar, apresenta-se como uma mais-valia para a consciencialização da importância do ambiente informacional nos dias de hoje.

A inexistência, a nível nacional, de formação específica sobre *Info Ops* e tendo ficado patente neste trabalho a sua relevância nas operações militares contemporâneas, a criação de um curso, de curta duração (até duas semanas), com uma vertente essencialmente prática e imbuído de uma perspetiva conjunta e combinada, seria no nosso entender um importante passo que facilitaria o firmar desta função nas FFAA.

Finalmente, a implementação das *Info Ops* requer perícias que só se adquirem e aperfeiçoam com a prática, pelo que se torna necessário a sua inclusão nos exercícios e no treino desenvolvido pelo EM.

(e) Ao nível da gestão dos recursos humanos

Com vista à otimização dos recursos humanos salientamos alguns aspetos, que embora sejam transversais a várias situações não deverão ser negligenciados. Assim para uma efetiva implementação das *Info Ops* no COC, além do necessário reforço de efetivos, já mencionados anteriormente, é de todo desejável que as várias posições previstas no QOP estejam permanentemente preenchidas nominalmente e o militar a quem se encontra atribuído esse preenchimento devam ser dadas condições para assegurar uma prontidão e competência técnica adequada. Assim, devem ser asseguradas pelo EMGFA e pelos



Ramos condições de estabilidade na função no sentido de ser potenciado o respetivo capital do treino e de conhecimento adquirido.

Ainda no respeitante à gestão dos recursos humanos, deverá ser privilegiada e explorada a articulação com os Comandos de Componente, devendo estar prevista a integração de elementos de *Info Ops* aí existentes, no COC, quando necessário.



Conclusões

a. Conclusões

Sendo as *Info Ops* o nosso objeto de estudo e tendo centrado a sua análise no âmbito da doutrina da OTAN e no nível operacional, a investigação por nós desenvolvida foi norteadada pelo mapa concetual inicialmente delineado, do qual resultou a sequência com que este trabalho foi organizado. Este mapa consistiu, em partir de uma base concetual – doutrina – verificar a sua aplicabilidade em operações e por fim confrontar os dados recolhidos com a realidade nacional. Segundo o nosso plano, uma vez terminado este percurso estaríamos em condições de atingir o objetivo geral traçado – “definição de uma estrutura organizacional que efetive a implementação das *Info Ops* nas FFAA Portuguesas”.

Para o efeito foi construído um modelo de análise no qual foram identificados indicadores, que nos permitiram verificar a validade das H anteriormente elencadas e que permitiram responder às PD e consequentemente à PP que esteve na origem da investigação.

Analizando o enquadramento doutrinário apresentado no primeiro capítulo podemos concluir que a doutrina da OTAN, fruto da sua dinâmica têm incorporado as perspetivas contemporâneas na forma de conduzir as operações, tendo as *Info Ops* merecido um cada vez maior destaque como se pode constatar pela sua inclusão nas principais publicações doutrinárias.

A evolução das características da conflitualidade e a postura da OTAN face ao novo paradigma da segurança global, levou a uma abordagem mais ampla – *comprehensive approach* – dos conflitos resultantes das atuais ameaças e conferiu às ações desenvolvidas no domínio cognitivo maior preponderância do que até aqui tinham, resultando numa maior necessidade e relevância das *Info Ops*.

Assim, as *Info Ops* surgem como uma das formas de afetar o atual ambiente operacional, devido aos efeitos que potencia num cada vez mais importante ambiente da informação. Neste contexto, a coordenação e sincronização das atividades que produzem efeitos neste ambiente – atividades de informação – e a necessidade de uma orientação estratégica e política para que se produzam os efeitos desejados são essenciais para que sejam alcançados os objetivos delineados.

Considerando que o poder de combate é resultado do somatório da componente física, moral e concetual e tendo presente que as *Info Ops*, pelo facto de criar efeitos na



vontade, capacidade e compreensão do adversário, serem o mecanismo que estabelece a ponte entre elas, ao nível operacional as *Info Ops* são consideradas uma função nuclear encarada em paridade com a Manobra e Fogos, C2, Informações, Sustentação, Proteção da Força e CIMIC.

Sendo uma função integradora e não uma capacidade, as *Info Ops* podem fazer uso de qualquer capacidade, ferramenta ou técnica capaz de afetar o ambiente da informação, podem em termos organizacionais, ser materializadas nos QG através de estruturas de EM próprias.

Decorrente destas conclusões estamos em condições de validar a **H1 – “A doutrina da OTAN preconiza e detalha a aplicação das *Info Ops* em operações militares”** o que nos permite responder à **PD1 – “A doutrina da OTAN estabelece orientações específicas para a operacionalização das *Info Ops* em operações?”**, da seguinte forma:

– As *Info Ops* estão contempladas nos principais documentos doutrinários da OTAN, existindo referências concretas que possibilitam a sua efetivação em operações e a sua materialização num QG.

Do relacionamento efetuado no segundo capítulo entre *Info Ops* e outros conceitos atualmente em voga, constatamos que embora possuam afinidades e similaridades, estas distinguem-se claramente de termos como GI, C2W e *StratCom* e assumem-se como uma função fulcral no planeamento, condução e avaliação das operações por via da forma como são encaradas atualmente as operações – *comprehensive approach*.

O facto das *Info Ops* serem uma função de aconselhamento aquando do decurso de operações militares e não uma técnica específica e por não se restringirem somente aos SIC, concentrando-se igualmente na interação humana, faz com que as *Info Ops* além de corresponderem a um conceito operacional possuem uma maior abrangência do que a GI.

Quanto à relação com a C2W concluímos que as *Info Ops* embora abranjam a vertente ofensiva da C2W, não devem ser consideradas uma extensão destas, pois, visam coordenar todos os efeitos produzidos no ambiente da informação e não somente afetar a rapidez do ciclo de decisão do adversário como sucede com a C2W.

Consistindo a *StratCom* na aplicação, entre outras, de *Info Ops* e de atividades por elas coordenada, apuramos que ao nível operacional, cabe às *Info Ops* garantir a integração e a implementação da *StratCom*, pois são elas que coordenam todas as atividades de informação passíveis de ser mobilizadas no âmbito da *StratCom*. Em suma, a *StratCom* e



as *Info Ops* potenciam a precisão, compreensão das ações e intenções da OTAN através da sincronização de palavras, ações e imagens.

Entendendo a *comprehensive approach* como uma nova forma para a resolução das crises, esta implica uma nova mentalidade, em especial no seio da instituição militar, na qual está implícita uma maior predominância do fator informacional e das ações não-letais. Deste modo, além da própria abordagem às operações, as *Info Ops* instituem um novo *mind-set*, pois não traduzindo uma capacidade específica a sua essência baseia-se na relevância que as ações provocam no ambiente informacional e consequentemente no ambiente operacional.

Analisando a forma como as *Info Ops* foram operacionalizadas pela ISAF, podemos concluir, que as sucessivas alterações, que têm caracterizado as células de *Info Ops*, quer na sua organização interna quer na sua integração no QG revelam, por um lado, a evolução doutrinária que essa função tem sido alvo e por outro lado, a dificuldade e complexidade em operar no ambiente da informação.

De um modo geral, na ISAF as *Info Ops* estão fundamentalmente ligadas às atividades de influência sendo constante e permanente a sua interdependência com o KLE, as *PsyOps* e as PA. Fruto da importância adquirida pela *StratCom*, desde 2009 que as *Info Ops* têm estado associadas e integrado na sua estrutura orgânica esta incumbência.

Embora exista uma célula própria de *Info Ops*, a sua operacionalização não se cinge à forma como elas estão integradas nos organogramas. Elas são uma função transversal a todo o EM, pelo que além de estarem presentes na maioria dos fóruns de coordenação, existem especialistas em *Info Ops* nas principais áreas (informações, planos, operações) que não dependem do *branch* formal das *Info Ops*.

No que concerne ao *JFC Lisbon*, verificamos que na sua essência, a forma como as *Info Ops* são trabalhadas e como se integram no planeamento conjunto é idêntica ao que sucede na ISAF, diferindo naturalmente em virtude da sua reduzida dimensão e da sua natureza. Neste comando as *Info Ops* estão diretamente ligadas à CIMIC, às *PsyOps* e ao *targeting*, embora com este último, numa ótica de otimização de recursos face à reduzida dimensão do QG.

Verificamos igualmente que no *JFC Lisbon*, a existência de especialistas e responsabilidades no âmbito das *Info Ops* não se esgota no JEMB, havendo elementos especialistas em *Info Ops* noutras células. Esta situação possibilita a sincronização e



coordenação das atividades de informação de forma centralizada – através do JEMB – e descentralizada – nas secções onde existem elementos de *Info Ops*.

Terminando a análise ao comando da OTAN situado em Lisboa, as considerações feitas pelo Chefe do JEMB, demonstram que mais do que estruturas e procedimentos, a efetiva implementação de *Info Ops* depende sobretudo de uma mudança de mentalidade que reconheça a importância e o contributo das atividades de informação no cumprimento da missão.

Associando às conclusões anteriormente apresentadas, referentes à matéria exposta no segundo capítulo e as decorrentes da operacionalização das *Info Ops*, tanto pela ISAF como pelo *JFC Lisbon*, conseguimos validar a **H2 – “Nos conflitos atuais, as *Info Ops* assumem preponderância pois permite maximizar os efeitos produzidos pelas atividades que integra”** o que nos permite responder à **PD2 – “Qual a mais-valia das *Info Ops*, no atual contexto de emprego de forças militares?”**, da seguinte forma:

– Fruto da nova forma de abordar as operações e da ligação existente entre as *Info Ops* e outras atividades com elas relacionadas, da qual se destaca a *StratCom*, a OTAN tem conduzido *Info Ops*, quer no TO do Afeganistão, quer nos seus JFC com vista a maximizar os efeitos produzidos no ambiente informacional e subsequentemente no ambiente operacional.

Os casos de estudo apresentados permitiram ainda dar resposta à **PD3 – “Como se operacionalizam as *Info Ops* nos comandos operacionais da OTAN, atualmente existentes?”**, pela validação da **H3 – “As *Info Ops* são operacionalizadas nos comandos operacionais da OTAN, quer em tempo de paz quer em operações, sob a forma de estruturas formais próprias”**. Constatamos assim, que:

– As *Info Ops* são operacionalizadas nos comandos operacionais da OTAN, tanto em operações como em tempo de paz, através do estabelecimento de estruturas orgânicas dedicadas às *Info Ops* e em simultâneo, pelo contributo de diversos especialistas em *Info Ops* presentes nas diversas áreas de EM.

Quanto à situação nacional, constatamos no terceiro capítulo, por um lado, que a atual organização e composição do COC não traduz o desiderato de se constituir como um comando de nível operacional efetivo das FFAA, apesar do enquadramento legislativo existente, e por outro lado, que as *Info Ops* não são formalmente operacionalizadas no COC.



Depois de expostos os nossos argumentos, no respeitante às condições que favorecem a implementação das *Info Ops*, julgamos existir a necessária orientação estratégica para o desenvolvimento de uma estrutura de comando flexível e adequada para fazer frente ao atual ambiente operacional e acompanhar os aliados perante os novos desafios, onde se incluem os decorrentes dos efeitos produzidos no ambiente da informação.

A reforma da estrutura superior de defesa, recentemente encetada em Portugal, contempla a instauração de uma efetiva capacidade de C2 e a adoção de conceitos e doutrinas emergentes. Neste contexto, a ativação do COC como comando de nível operacional através do qual o CEMGFA exerce a sua autoridade sobre a componente operacional das FFAA, concretiza a transformação do EMGFA num verdadeiro QG.

No seguimento das diretivas ministeriais emanadas e tendo presente os factos elencados e os requisitos inerentes à implementação das *Info Ops* nas FFAA, estamos em condições de afirmar que não se valida a **H4 – “A implementação das *Info Ops* nas FFAA implica a alteração das estruturas atualmente existentes no EMGFA”**, e de responder à **PD4 – “Que alterações serão necessárias efetuar na estrutura do EMGFA para a implementação das *Info Ops* nas FFAA?”**:

– Apesar de não estarem materializadas na sua estrutura, a atual organização do EMGFA possibilita a condução de *Info Ops* sem que seja necessária uma alteração profunda das suas estruturas, conforme atestam os contributos por nós elencados.

Uma vez desvendadas todas as PD, estamos em condições de responder à PP: **“Considerando o relevo das *Info Ops* nas atuais operações militares, qual a estrutura de *Info Ops* mais adequada para as FFAA Portuguesas?”**.

Assim, fruto da nossa investigação concluímos que:

As *Info Ops* estão contempladas nos principais documentos doutrinários da OTAN, existindo referências concretas que possibilitam a sua efetivação em operações e a sua materialização num QG.

Fruto da nova forma de abordar as operações – *comprehensive approach* – e da ligação existente entre as *Info Ops* e outras atividades com elas relacionadas, da qual se destaca a *StratCom*, as *Info Ops* permitem maximizar os efeitos produzidos no ambiente informacional e subsequentemente no ambiente operacional.

A OTAN tem conduzido *Info Ops* com vista a maximizar os efeitos produzidos no ambiente da informação, tendo para tal sido operacionalizadas nos seus diversos comandos



operacionais, tanto em operações como em tempo de paz, através do estabelecimento de estruturas orgânicas dedicadas às *Info Ops* e em simultâneo, pelo contributo de diversos especialistas em *Info Ops* presentes nas diversas áreas de EM.

Embora as *Info Ops* não estejam presentemente materializadas no COC/EMGFA, a sua atual organização possibilita a condução de *Info Ops* sem que seja necessária uma alteração profunda das suas estruturas.

Resultante destes dados temos como resposta à PP:

A estrutura mais adequada para as FFAA capaz materializa as *Info Ops* é a que contempla a existência de um Chefe das *Info Ops* no EM técnico do QG e pessoal das *Info Ops* integrado nas diferentes áreas de EM.

Neste sentido deverá ser prevista a existência de especialistas de *Info Ops* tanto na área de Planos como na de Operações do COC e de acordo com a atividade a desenvolver por este comando. Para tal deverão ser equacionadas três opções de preenchimento das necessidades. Uma opção que preveja a presença efetiva de um elemento em uma das áreas do COC, uma outra, que acautele a existência de pessoal de *Info Ops* tanto nos Planos como nas Operações, e uma terceira, que contemple a presença de pessoal em número suficiente, nas duas áreas funcionais do COC, de forma a analisar, planear, integrar, acompanhar e avaliar a operacionalização das *Info Ops*. Simultaneamente deverá ser designado um Chefe das *Info Ops*, sendo conveniente que este cargo seja atribuído a uma entidade situada a um nível hierárquico superior ou igual ao dos chefes das áreas funcionais do COC.

De forma a consolidar esta estrutura proposta, deverão ser encetados esforços a fim de promover o novo *mind-set* subjacente às *Info Ops*, devendo em nosso entender ser dada ênfase à formação e treino.

Finalmente, as medidas acima enunciadas deverão ser apoiadas por uma política de gestão de recursos humanos que permita a rentabilização do pessoal alocado a estas funções.

b. Propostas

Decorrente da nossa investigação, concebemos as seguintes propostas, relacionadas com a implementação das *Info Ops*:

– Aquando da definição de um QOP para o COC prever a inclusão de elementos destinados a tratar as *Info Ops* e em linha de conta com as conclusões deste trabalho;



- Precaver a formação sobre *Info Ops* aos diversos cursos de formação ministrados a oficiais e sargentos do Quadro Permanente, em especial, nos Cursos de Promoção;
- Equacionar a criação de um curso específico sobre *Info Ops*, nos moldes por nós anunciado.

c. Recomendações

No decorrer da investigação foram identificados alguns assuntos que fruto da sua importância e atualidade deveriam ser objeto de investigações, nomeadamente:

- Considerando a recente introdução do conceito de *StratCom* ao nível da OTAN, poderiam ser desenvolvidos estudos no sentido de avaliar a sua efetivação nas FFAA, tanto no nível estratégico como nos níveis operacional e tático e clarificar a sua relação com as *Info Ops*, as PA e as *PsyOps*;
- Considerando a reforma em curso nas estruturas de Defesa Nacional, em especial a ativação do COC e a sua integração e localização junto dos Comandos de Componente de cada Ramo, poderiam ser desenvolvidos estudos para analisar os impactos que estas medidas causarão tanto no EMGFA como nos Ramos e avaliar em que moldes se deverá concretizar a sua implementação.



Bibliografia

AAVV, 2001. Information-Age Warfare. *Military Review*, March-April. 24-46

AAVV, 2003. Era da Informação. *Military Review*, 1st Quarter. 3-71

ACO, 2010. *Comprehensive Operations Planning Directive.COPD Interim VI.0*. Bruxelas: SHAPE

ACO/ACT, 2010. *Public Affairs Handbook*. Bruxelas: HQ

Alberts, D et al., 2001. *Understanding Information Age Warfare*. Washinton: CCRP Publication Series

Alberts, D, 2002. *Information Age Transformation: getting to a 21st century military*. Washinton: CCRP Publication Series

Allen, P, 2007. *Information Operations Planning*. Boston: Artech House

AR, 2009a. *Lei de Defesa Nacional* (Lei Orgânica n.º 1-B/2009 de 7 de julho), Lisboa: Diário da República

AR, 2009b. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de julho), Lisboa: Diário da República

ARRC, 2010a. *Combined Joint Psychological Operations Task Force - Afghanistan*. [apresentação powerpoint] Apresentação no âmbito do Exercício ASSEGAI JAVELIN 2010. Innsworth: ARRC HQ

ARRC, 2010b. *ISAF DCOS Communication*. [apresentação powerpoint] Apresentação no âmbito do Exercício ASSEGAI JAVELIN 2010. Innsworth: ARRC HQ

Bloom, B, 2004. Operações de Informação em apoio às Operações Especiais. *Military Review*, 4th Quarter. 52-60

Braga, J, 2012. *Implementação das Info Ops nas FFAA Portuguesas*. Entrevistado pelo autor. Lisboa, 28 de março de 2012



Caneco, P, 2011. *As Operações de Informação no EMGFA*. Entrevistado pelo autor. Santa Margarida, 12 de dezembro de 2011

Conselho de Ministros, 2003. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003 de 20 de janeiro), Lisboa: Diário da República

Department of the Army, 1996. *FM 100-6 Information Operations*. Washington: Headquarters

Department of the Army, 2003. *FM 3-13 Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures*. Washington: Headquarters

Dinis, JA, 2005. *Guerra da Informação: Perspectivas de Segurança e Competitividade*. Lisboa: Edições Sílabo

Elder Jr., R, 2007. Operações Baseadas em Efeitos: uma filosofia de comando. *Air & Space Power*, 2º trimestre. 6-14

EMGFA, 2003. *Conceito Estratégico Militar. CEM 03* (Aprovado pelo Ministro de Estado e da Defesa Nacional em 22 de dezembro de 2003 e confirmado pelo Conselho Superior de Defesa Nacional em 15 de janeiro de 2004). (CONFIDENCIAL)

Exército Português, 2005. *Regulamento de Campanha Operações*. Lisboa: EME

Exército Português, 2007. *PDE 5-00 Planeamento Tático e Tomada de Decisão*. Lisboa: EME

Freire, M, 2012. *Funcionamento do Information Coordination Branch da ISAF em 2008*. Entrevistado pelo autor. Santa Margarida, 06 de janeiro de 2012

Gen Alves, J, 1997. Guerra de Informação. *Revista Militar*, Agosto/Setembro. 707-28

Gomes, B, 2012. *As Operações de Informação no Joint Force Command Lisbon*. Entrevistado pelo autor. Oeiras, 16 de janeiro de 2012

Granger, D et al., 1998. Operações de Informações para o Comandante Terrestre. *Military Review*, 1st Quarter. 2-12



Greenberg, L et al., 1997. *Information Warfare and International Law*. Washington: CCRP Publication Series

Harrison, I, 2011. A Theatre Strategic Perspective on ISAF Information Operations. *COIN Common Sense*, Voume 1, Issue 7, May. 3-4

ISAF, 2004. *Standard Operating Procedures 1023 for Information Operations*, last update 29May04. Kabul: ISAF HQ. (NATO/ISAF RESTRICTED)

ISAF, 2005a. *Appendix 1 to Annex B to ISAF OPORD 001-05*, 31Dec2005. Kabul: ISAF HQ. (NATO/ISAF CONFIDENTIAL)

ISAF, 2005b. *Standard Operating Procedures 1010 for Theatre Information Coordination*, last update 01Jun05. Kabul: ISAF HQ. (NATO/ISAF RESTRICTED)

ISAF, 2006a. *ISAF Press Release 6 Aug 2006*. Kabul: ISAF HQ

ISAF, 2006b. *Standard Operating Procedures 1010 HQ ISAF Joint Effects Integration*, last update 03Sep06. Kabul: ISAF HQ. (NATO/ISAF RESTRICTED)

ISAF, 2007. *COMISAF OPLAN 38302 REVISE 1*. Kabul: ISAF HQ. (NATO/ISAF CONFIDENTIAL)

ISAF, 2012a. *About ISAF* [em linha]. Disponível em: <http://www.isaf.nato.int/mission.html>, [Consult. 30 Jan 2012]

ISAF, 2012b. *International Security Assistance Force (ISAF): Key Facts and Figures* [em linha]. Disponível em: <http://www.isaf.nato.int/images/stories/File/2012-01-06%20ISAF%20Placemat.pdf>, [Consult. 30 Jan 2012]

ISAF, 2012c. *ISAF Command Structure* [em linha]. Disponível em: <http://www.isaf.nato.int/isaf-command-structure.html>, [Consult. 30 Jan 2012]

JFC Lisbon, 2012. *Allied Joint Force Command Lisbon* [em linha]. Disponível em: <http://www.jfclb.nato.int/Pages/default.aspx>, [Consult. 30 Jan 2012]

Joint Chiefs of Staff, 2006. *Joint Publication 3-13 Information Operations*. Washington: Headquarters



Lemey, A ed., 2011. *The A to Z guide to Afghanistan Assistance*. Ninth Edition. Cabul: Afghanistan Research and Evaluation Unit

Lopes, T et al., 2010. *A importância das Operações de Informação no Processo de Decisão Militar*. Trabalho de Investigação de Grupo do Curso de Estado-Maior Exército 2010. IESM

MDN, 2004. *Missões Específicas das Forças Armadas. MIFA 04* (Definidas pelo Conselho Superior de Defesa Nacional em 21 de outubro de 2004). (RESERVADO)

MDN, 2009. *Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas* (Dec-Lei n.º 234/2009 de 15 de setembro), Lisboa: Diário da República

MDN, 2010a. *Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013* (Despacho n.º 7769/2010 de 16 de abril), Lisboa: Diário da República

MDN, 2010b. *Directiva Ministerial para a Implementação da Reforma* (Despacho n.º 7770/2010 de 16 de abril), Lisboa: Diário da República

MDN, 2011. *Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional* (Dec-Lei n.º 122/2011 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República

MIC, 2009a. *Applied Concept. The Military Information Operations Function within a Comprehensive and Effects-Based Approach* [em linha]. Disponível em: https://community.apan.org/mic/m/mic_documents/43119.aspx, [Consult. 26 Mar 2012]

MIC, 2009b. *Coalition Information Activities in a Comprehensive and Effects-Based Context. (Task #288). Final Report* [em linha]. Disponível em: https://community.apan.org/mic/m/mic_documents/43115.aspx, [Consult. 26 Mar 2012]

MIC, 2009c. *Framework Concept. The Information Factor within a Comprehensive Approach to Multinational Crisis Management* [em linha]. Disponível em: https://community.apan.org/mic/m/mic_documents/43117.aspx, [Consult. 26 Mar 2012]

MIC, 2009d. *Overview of Concepts Developed within MN CD&E on the “Military Information Operations Function” and “Strategic-Political Guidance for Information*



Activities (Information Strategy)” [em linha]. Disponível em: https://community.apan.org/mic/m/mic_documents/43116.aspx, [Consult. 26 Mar 2012]

Morgan, JP, 2011. STRATCOM Information Operations. *COIN Common Sense*, Volume 1, Issue 7, May. 11-12

Moura, RFB, 2010. *Doutrina Militar Conjunta: contributos para a concepção, ratificação, aprovação, difusão e implementação. Articulação com o ensino militar superior*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2009/2010. IESM

NATO Defense College, s.d.. *Senior Course 117. Lessons from Afghanistan: some recommendations for future NATO missions outside Alliance borders. Committee I*. Rome: NATO Defense College

NATO, 1995. *MC 348 NATO Command and Control Warfare Policy*. Bruxelas: IMS

NATO, 2007. *MC 422/3 NATO Military Policy on Information Operations*. Bruxelas: IMS

NATO, 2008. *Bucharest Summit Declaration* [em linha]. Disponível em: http://www.nato.int/cps/en/SID-AFCD5BE4-38BACC80/natolive/official_texts_8443.htm, [Consult. 12 Mar 2012]

NATO, 2009a. *AAP-15 NATO Glossary of Abbreviations used in NATO documents and Publications*. Bruxelas: NSA

NATO, 2009b. *AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions*. Bruxelas: NSA

NATO, 2009c. *AD 95-2 ACO Strategic Communications*. Bruxelas: SHAPE

NATO, 2009d. *AJP-3.10 Allied Joint Doctrine for Information Operations*. Bruxelas: NSA

NATO, 2009e. *ATP-3.2.2 Command and Control of Allied Land Forces*. Bruxelas: NSA

NATO, 2009f. *PO (2009) 0141 NATO Strategic Communications Policy*. Bruxelas: SPC

NATO, 2009g. *SHJ5PLANS/7340-65/09-207287 - Adjustments to the ISAF upper command structure in Afghanistan*. Bruxelas: SHAPE (NATO RESTRICTED)



NATO, 2009h. *Strasbourg/Kehl Summit Declaration* [em linha]. Disponível em: http://www.nato.int/cps/en/natolive/news_52837.htm?mode=pressrelease, [Consult. 12 Mar 2012]

NATO, 2010a. *AJP-01(D) Allied Joint Doctrine*. Bruxelas: NSA

NATO, 2010b. *Bi-SC NATO Information Operations Reference Books*. Bruxelas: HQ

NATO, 2010c. *MCM-0085-2010 Military Concept for NATO Strategic Communications*. Bruxelas: IMS

NATO, 2010d. *Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation*. Lisboa: Summit of Heads of State and Government

NATO, 2011a. *AAP- 47 Allied Joint Doctrine Development, Supplement to AAP-3(I)*. Bruxelas: IMS

NATO, 2011b. *AJP-3(B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. Bruxelas: NSA

NATO, 2011c. *Allied Command Operations (ACO)* [em linha]. Disponível em: http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_52091.htm, [Consult. 15 Jan 2012]

NATO, 2011d. *MC 0457/2 NATO Military Policy on Public Affairs*. Bruxelas: IMS

Nissen, TE, 2007. *The Taliban's information warfare. A comparative analysis of NATO Information Operations (Info Ops) and Taliban Information Activities*. Copenhaga: Royal Danish Defence College

Nunes, P, 2006. Operações de Informação: enquadramento e impacto nacional. *Revista Militar*, Outubro. 1037-58

Quivy, R et al., 1998. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Sociedade de Geografia de Lisboa, 2008. *A guerra de informação – uma nova dimensão do conflito?* [em linha] Disponível em: <http://www.socgeografialisboa.pt/wp/wp-content/uploads/2010/01/A-guerra-de-informa%C3%A7%C3%A3o-%E2%80%93-uma-nova-dimens%C3%A3o-do-conflito.pdf>, [Consult. 10 Feb 2012]



Steele, R, 2006. *Information Operations: putting the "I" back into DIME*. Carlisle: Startegic Studies Institute

Tavares, C, 2012. *Organização interna do COC do EMGFA*. Entrevistado pelo autor. Lisboa, 21 de março de 2012



Lista de anexos:

Anexo A – Corpo de conceitos

Anexo B – Mapa concetual do estudo

Anexo C – Modelo de análise

Anexo D – Estruturas doutrinárias de *Info Ops*

Anexo E – Condições necessárias para o funcionamento de uma estrutura de EM de *Info Ops*

Anexo F – Organograma do EMGFA

Anexo G – Estrutura Superior da Defesa Nacional e a sua correlação com os diferentes níveis de comando



Anexo A – Corpo de conceitos

Ambiente da Informação – espaço virtual e físico em que a informação é recebida, processada e transmitida. Compreende a informação em si e os sistemas de informação (NATO, 2007, p. 2).

Ambiente operacional – consiste nos fatores e condições que devem ser compreendidos de maneira a permitir com sucesso aplicar o poder de combate, proteger a força e cumprir a missão. Inclui o mar, ar, terra e espaço, o adversário, os atores neutros e amigos, instalações, clima, terreno, espectro eletromagnético e o ambiente da informação, que inclui o ciberespaço, dentro da área de operações e áreas de interesse (NATO, 2011b, p. 4-3).

Atividades de influência – capacidade real ou percebida para afetar a compreensão e daí o caráter ou comportamento de um indivíduo, grupo ou organização. Termo novo proposto para incluir futuramente no AAP-6 (NATO, 2010a, p. Lexicon-9).

Atividades de informação – ações destinadas a afetar informação e/ou sistemas de informação. Elas podem ser realizadas por qualquer ator e incluem medidas de proteção (NATO, 2009d, p. 1-3).

Campanha – conjunto de operações militares planeadas e realizadas para atingir um objetivo estratégico num determinado tempo e numa área geográfica definida, envolvendo normalmente forças terrestres, navais e aéreas (NATO, 2009b, p. 2-C-1).

Campanha de Informação – Série de atividades de informação coordenadas, combinadas e sincronizadas conduzidas por diferentes agentes, prevista para um dado período de tempo e relacionados por comuns objetivos de informação. Deve constituir a implementação em larga escala de uma estratégia de informação (NATO, 2010b, p. 86).

Comunicação estratégica – utilização coordenada e adequada das atividades e capacidades de comunicação da OTAN (diplomacia pública, relações públicas, relações públicas militares, operações de informação e operações psicológicas) em apoio às políticas da Aliança, operações e atividades, a fim de promover os objetivos da OTAN (NATO, 2009f, p. 1-2).

Cooperação Civil-Militar – coordenação e cooperação, em apoio da missão, entre o comandante militar e atores civis, incluindo a população e as autoridades locais, bem como



organizações internacionais, nacionais e não-governamentais e agências (NATO, 2009b, p. 2-C-5).

Counter-command and control – vertente ofensiva da C2W que visa negar o uso efetivo da capacidade de C2 do adversário através da sua destruição, degradação ou influencia (NATO, 2009b, p. 2-C-7).

Command and control protection – vertente defensiva da C2W que visa evitar que o adversário destrua, degrade ou influencie a capacidade de C2 das nossas forças (NATO, 2009b, p. 2-C7).

Doutrina – princípios fundamentais que orientam a atuação das forças militares na persecução dos objetivos definidos. É autoritária mas requer julgamento na sua aplicação (NATO, 2009b, p. 2-D-9).

Efeito – resultado, desenlace ou consequência de uma ou mais ações ou outras causas, que vão influenciar o estado físico ou comportamental de um sistema (ou elementos do sistema), contribuindo assim para a realização de um ou mais pontos decisivos ou condições. Termo novo proposto para incluir futuramente no AAP-6 (NATO, 2010a, p. Lexicon-8).

Estratégia de informação – Orientação política e missão estratégica para as atividades de informação (civis e militares) em apoio aos objetivos da missão, transversal a todos os níveis de poder com vista à prevenção ou resolução de uma crise/conflito no ambiente da informação (NATO, 2010b, pp. 87-88).

Guerra de Comando e Controlo – Aplicação integrada de todas capacidades militares incluindo operações de segurança, decepção, operações psicológicas, guerra eletrónica e destruição física apoiadas pelas informações, comunicações e sistemas de informação para negar informação, influenciar ou destruir a capacidade de comando e controlo do adversário e proteger o comando e controlo das nossas forças (NATO, 2009b, p. 2-C-10).

Guerra eletrónica – ação militar para explorar o espectro eletromagnético abrangendo: a pesquisa, interceção e identificação de emissões eletromagnéticas, o emprego de energia eletromagnética, incluindo a energia dirigida, para reduzir ou evitar o uso hostil do espectro eletromagnético e para garantir a sua utilização eficaz pelas forças amigas (NATO, 2009b, p. 2-E-2).



Informação – dados não processados que podem ser usados na produção de informações (NATO, 2009b, p. 2-I-4).

Informações – produto resultante do processamento da informação relativa às nações estrangeiras, às forças ou elementos hostis ou potencialmente hostis, ou áreas de operações reais ou potenciais. Designa igualmente as organizações envolvidas na atividade de processamento da informação (NATO, 2009b, p. 2-I-6).

Medidores de Eficácia (*Measurement of Effectiveness*) – avaliação da concretização dos efeitos previstos. Termo novo proposto para incluir futuramente no AAP-6 (NATO, 2010a, p. Lexicon-10).

Nível estratégico – nível em que uma Nação ou grupo de Nações determina(m) objetivos de segurança nacional ou multinacional e emprega(m) meios nacionais, incluindo militares, para alcançá-los (NATO, 2009b, p. 2-S-13).

Nível operacional – nível em que as campanhas e as principais operações são planeadas, conduzidas e sustentadas para alcançar os objetivos estratégicos dentro teatros ou áreas de operações (NATO, 2009b, p. 2-O-3).

Nível tático – nível em que as atividades, batalhas e combates são planeadas e executadas para atingir os objetivos militares estabelecidos para as formações e unidades táticas (NATO, 2009b, p. 2-T-2).

Objetivos de informação – respostas mensuráveis que refletem as condições desejadas no ambiente da informação, como resultado das atividades de informação. Eles permitem a análise, planeamento, execução gestão e avaliação das ações relacionadas e/ou efeitos (NATO, 2009d, p. Lexicon-5).

Operações de informação – função militar de aconselhamento e coordenação das atividades militares de informação, que visa criar efeitos desejados na vontade, compreensão e capacidade dos adversários (NATO, 2007, p. 3).

Operações Psicológicas – atividades psicológicas planeadas concebidas para influenciar atitudes e comportamentos que afetam a realização dos objetivos políticos e militares (NATO, 2009b, p. 2-P-10).

Operações sobre Redes de Computadores – incluem operações de Ataque, Exploração e Proteção de Redes de Computadores. Visam aceder a redes de computadores para



interromper, negar, degradar ou destruir a sua capacidade, ou, alternativamente, para interceptar e utilizar a sua capacidade, protegendo simultaneamente a capacidade das forças amigas (NATO, 2009d, p. Lexicon-5).

Relações Públicas (*Public Affairs*) – função responsável para difundir os objetivos da OTAN, incluindo os militares, para o público, a fim de promover a sensibilização e compreensão dos aspetos militares da Aliança. Inclui o planeamento, relacionamento com os *media* e a comunidade e a comunicação interna (NATO, 2011d, p. 32).

Segurança das informações – proteção da informação (armazenada, processada ou transmitida) e dos sistemas a ela associadas, a fim de evitar a perda da sua confidencialidade, integridade e disponibilidade por meio de uma variedade de controlos processuais, técnicos e administrativos (NATO, 2009d, p. Lexicon-6).

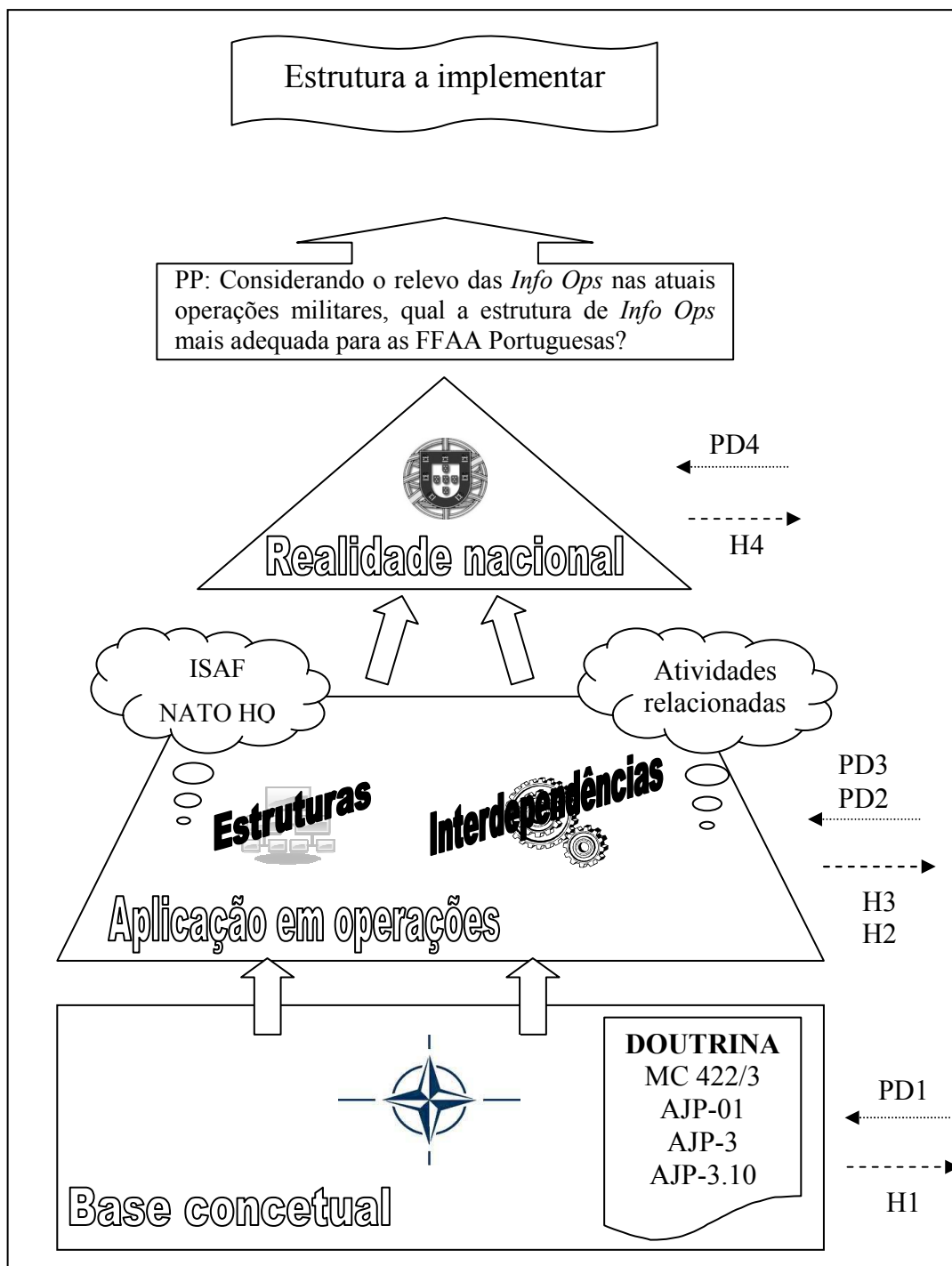
Segurança das operações – processo que garante segurança adequada a uma operação ou exercício militar, através da utilização de meios passivos ou ativos para negar ao inimigo o conhecimento do dispositivo, capacidades e intenções das forças amigas (NATO, 2009b, p. 2-O-4).

Sistemas de informação – conjunto de equipamentos, métodos, procedimentos e pessoal, organizados para processarem informação (NATO, 2009b, p. 2-I-4).

Targeting – processo de seleção e priorização de alvos e adequação da resposta apropriada tendo em conta as necessidades operacionais e as capacidades (NATO, 2009b, p. 2-T-3).



Anexo B – Mapa concetual do estudo





Anexo C – Modelo de análise³⁶

Conceito	Dimensões	H	Indicadores
Info Ops	Doutrina da OTAN	H1	Os principais documentos doutrinários da OTAN contemplam as <i>Info Ops</i> .
			Em termos doutrinários existem referências concretas que permitam a efetivação das <i>Info Ops</i> em operações.
			Os documentos doutrinários da OTAN preconizam a existência de estruturas próprias nos EM ao nível operacional, para a condução de <i>Info Ops</i> .
	Estruturas de Comando da OTAN	H2	Sendo doutrinariamente uma função de aconselhamento e coordenação de diferentes atividades, as <i>Info Ops</i> permitem maximizar os efeitos por elas produzidos.
		H3	No TO do Afeganistão, a OTAN tem conduzido <i>Info Ops</i> por forma a maximizar os efeitos produzidos pelas capacidades, ferramentas e técnicas que integra.
			Existem estruturas próprias nos Comandos operacionais da OTAN para a condução de <i>Info Ops</i> .
			Existem estruturas próprias, ao nível operacional, na estrutura de comando da OTAN presente no TO do Afeganistão para a condução de <i>Info Ops</i> .
	Estrutura de Comando das FFAA Portuguesas	H4	As <i>Info Ops</i> não estão materializadas na atual estrutura do EMGFA.
			A organização atual do EMGFA não possibilita a condução de <i>Info Ops</i> .

³⁶ Segundo Quivy et al. (1998, p. 113).



Anexo D – Estruturas doutrinárias de *Info Ops*

1. Possíveis estruturas de EM de *Info Ops*

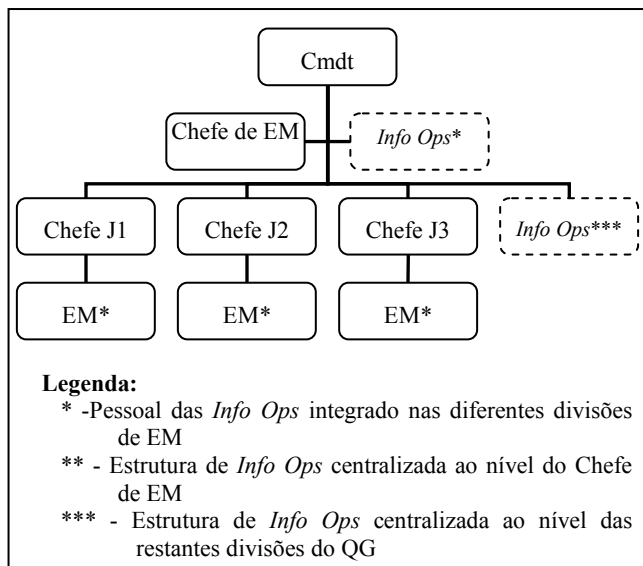


Figura 10 – Organização genérica de um QG (apud NATO, 2009d, p. 2-3)

2. IOCB

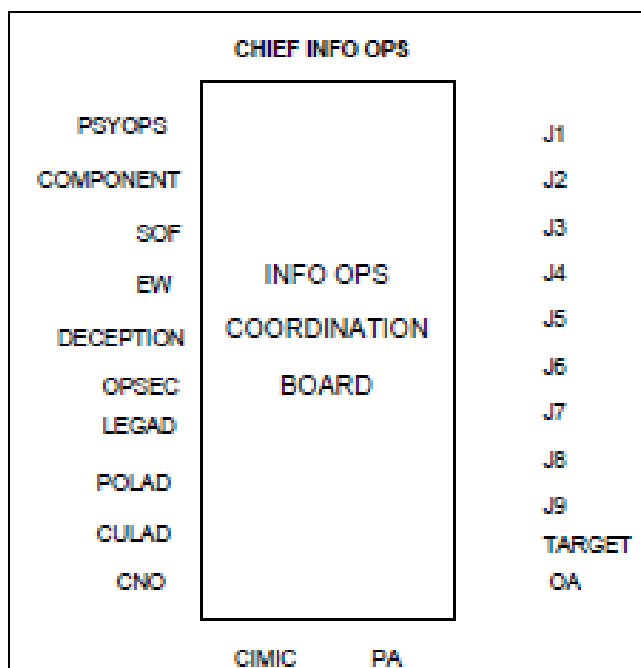


Figura 11 – Exemplo da constituição de um IOCB (NATO, 2009d, p. 2A-1)



Anexo E – Condições necessárias para o funcionamento de uma estrutura de EM de *Info Ops*

O papel de qualquer EM, inclusive de *Info Ops*, é auxiliar o comandante no planeamento, coordenação e acompanhamento das operações. Como função de aconselhamento o *output* do trabalho dos elementos de *Info Ops* consiste em tarefas e instruções expressas nos Planos e Ordens e em *inputs* nas reuniões e fóruns onde participam.

No estudo desenvolvido pelo *Multinational Interoperability Working Group* (MIC, 2009a, pp. 35-38), com impacto no funcionamento de uma estrutura própria de *Info Ops* foram identificados os seguintes aspetos:

- Entendimento da informação como um fator operacional em todo o EM ao qual estão associados riscos e oportunidades;
- Integração das *Info Ops* em todos os processos da operação;
- Conhecimento das atividades desenvolvidas pelo EM e seu aconselhamento e coordenação no que respeita às *Info Ops*;
- Participação nos diversos fóruns e grupos de trabalho do QG;
- Reconhecimento do Chefe das *Info Ops* como o principal conselheiro do comandante sobre os efeitos do ambiente da informação;
- Interação das *Info Ops* com outros atores externos ao QG;
- Existência de representantes das *Info Ops* em todas as funções relevantes de EM (*cross-functional teams*);
- Equilíbrio entre as tarefas específicas de cada área de EM e as suas incumbências na área das *Info Ops*;
- Minimização da diferente carga de trabalho dentro das diversas áreas do EM e otimização do fluxo de informação dentro do QG;
- Alocação eficiente e flexível de recursos humanos;
- Envolvimento de especialistas para em conjunto identificar e explorar todo o espectro de assuntos relativos ao ambiente da informação;
- Papel de apoio na análise de sistemas;
- Qualificação e treino.



Anexo F – Organograma do EMGFA

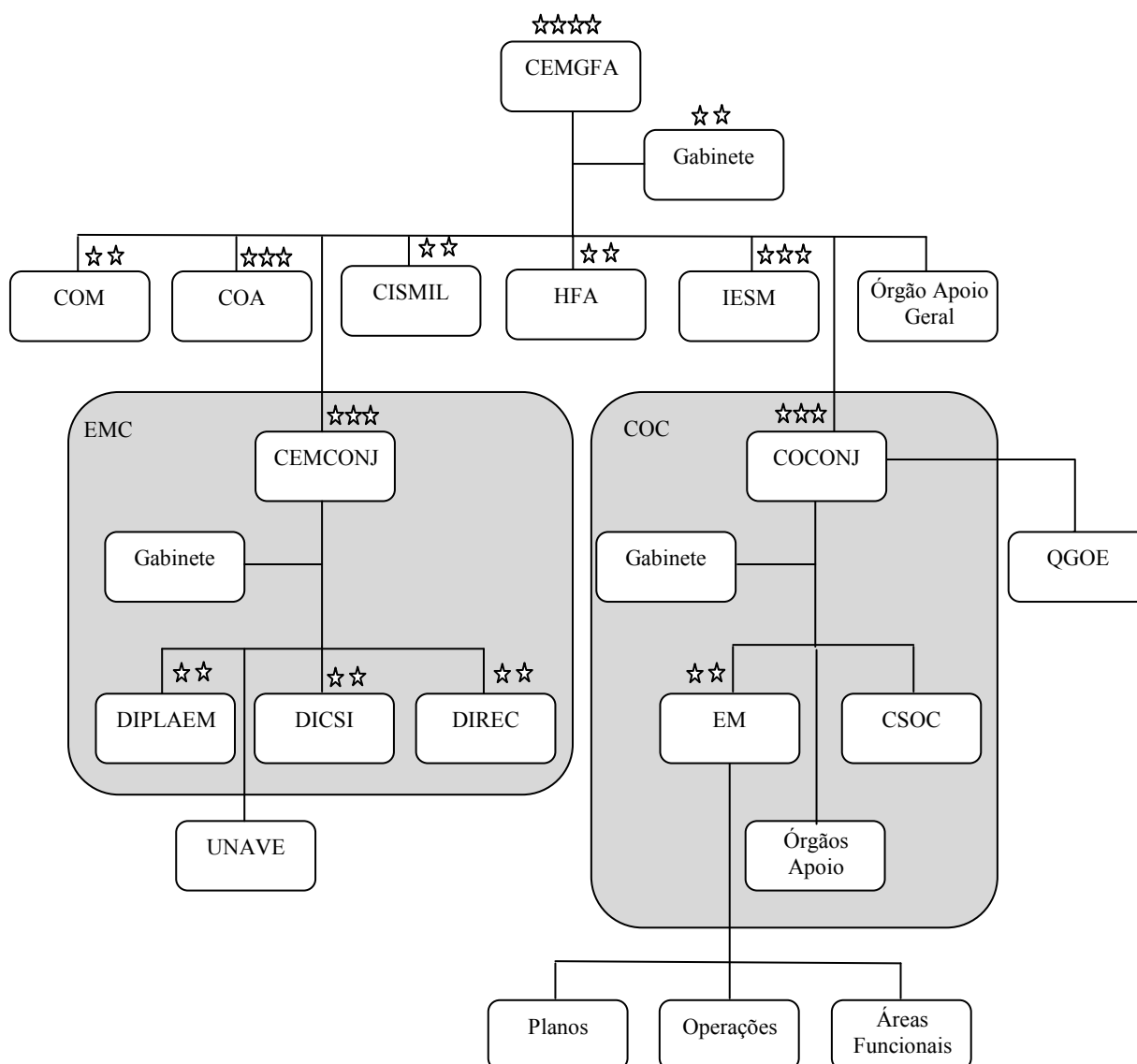


Figura 12 – Organograma do EMGFA (*apud* Dec-Lei n.º 234/2009 de 15 de setembro)



Anexo G – Estrutura Superior da Defesa Nacional e a sua correlação com os diferentes níveis de comando

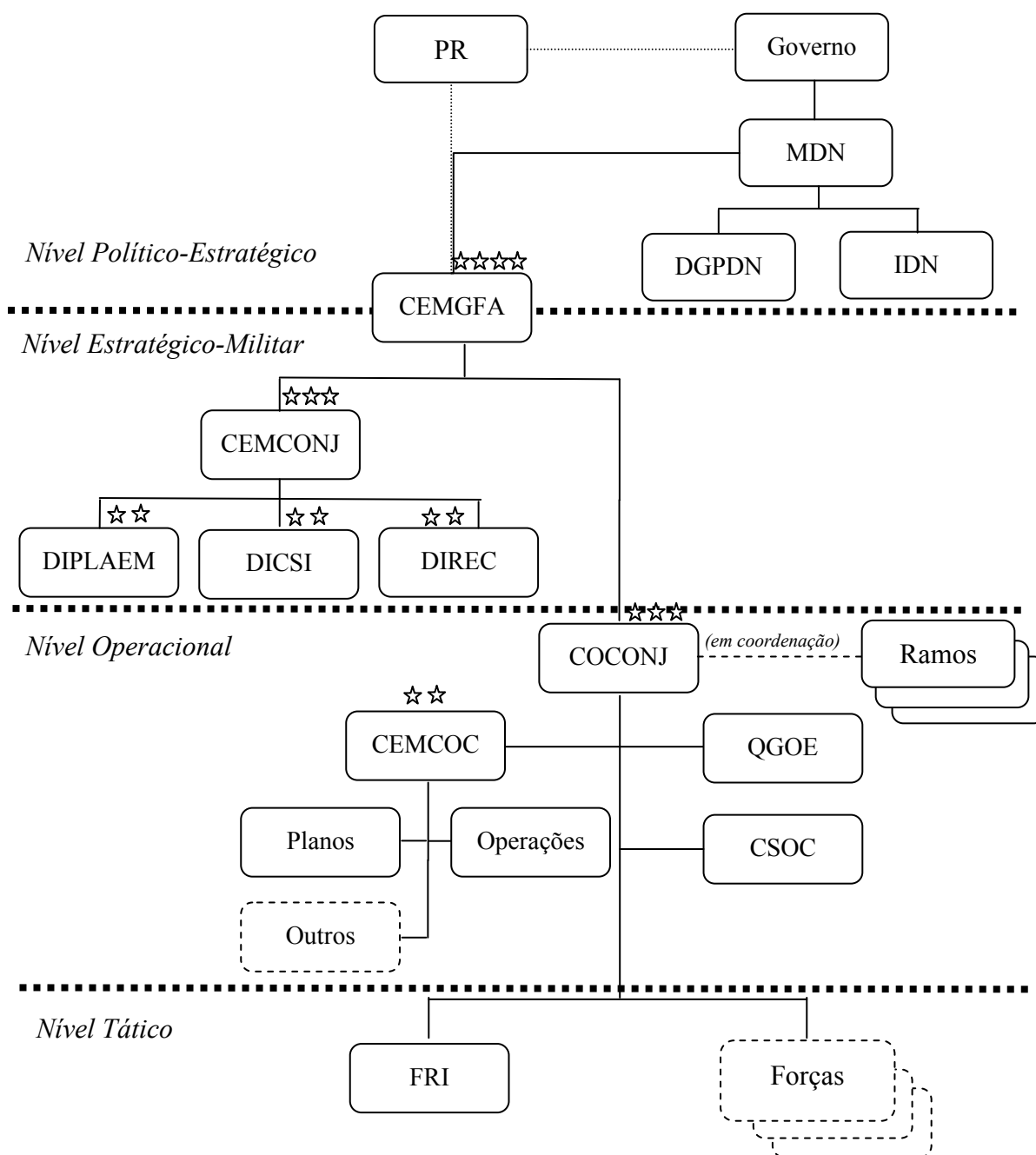


Figura 13 – Organograma das principais estruturas de Defesa Nacional (*apud* Dec-Lei n.º 234/2009 de 15 de setembro, Dec-Lei n.º 122/2011 de 29 de dezembro, Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de julho e Lei Orgânica n.º 1-B/2009 de 7 de julho)